ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής/στρια: Δημήτρης Κωδωνάς

Συντάκτες/κτριες: Παναγιώτης Ρεκλείτης
Ευφροσύνη Στεφοπούλου
Ιωάννης Χαλάς

Αξιολογητές/τριες: Πέτρος Γιαννουλάτος
Μαρία Βαξεβανίδου

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ - ΑΘΗΝΑ, 2010

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής/στρια: Δημήτρης Κωδωνάς

Συντάκτες/κτριες: Παναγιώτης Ρεκλείτης
Ευφροσύνη Στεφοπούλου
Ιωάννης Χαλάς

Αξιολογητές/τριες: Πέτρος Γιαννουλάτος
Μαρία Βαξεβανίδου

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι δεν γεννιούνται αλλά γίνονται. Αυτό που χρειάζεται ένας προϊστάμενος είναι η επιθυμία και η θέληση για να γίνει χρήσιμος και αποτελεσματικός στην υπηρεσία που του εμπιστεύθηκε τη θέση του προϊσταμένου. Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι αναπτύσσονται με την εκπαίδευση, με την εμπειρία και πάνω απ' όλα με την ισχυρή θέληση να βελτιώσουν την εργασιακή απόδοση των υφισταμένων τους και κατ' επέκταση να βελτιώσουν την απόδοση της υπηρεσίας τους. Για να εμψυχωθούν οι υπάλληλοι και να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα, υπάρχουν ορισμένες διοικητικές πρακτικές που όχι μόνο πρέπει να γνωρίζει ο προϊστάμενος, αλλά και να είναι σε θέση να εφαρμόζει. Η εποχή του αυτοσχεδιασμού των διοικητικών πρακτικών αποτελεί πλέον παρελθόν. Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι πρέπει να ενδιαφέρονται για να βελτιώνουν συνεχώς τις διοικητικές τους ικανότητες. Ο λόγος είναι απλός, η δημόσια διοίκηση αλλάζει και αυτοί που είναι επιφορτισμένοι να διευκολύνουν αυτές τις αλλαγές είναι κυρίως οι προϊστάμενοι τμημάτων, γιατί αυτοί βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης των πολιτών, ως επικεφαλής των υπαλλήλων εξυπηρέτησης. Πέρα από τις παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές που διασφαλίζουν τη ορθή διοίκηση μιας υπηρεσίας, ο προϊστάμενος πρέπει να καθοδηγήσει τους υφισταμένους του, στην εκπλήρωση του οράματος για μια δημόσια διοίκηση με εξωστρεφή χαρακτήρα. Δηλαδή ο προϊστάμενος θα πρέπει να λειτουργήσει και ως ηγέτης στο χώρο της ευθύνης του, εμψυχώνοντας τους υφισταμένους του και καθοδηγώντας τους να πραγματοποιήσουν τις αλλαγές που απαιτούνται για μια άλλη δημόσια διοίκηση που θα βρίσκεται κοντύτερα στις ανάγκες του πολίτη.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η εξοικείωση των προϊσταμένων τμημάτων με τις βασικές έννοιες και πρακτικές, που θα τους εφοδιάσουν με τα εργαλεία εκείνα που απαιτούνται για να λειτουργήσουν ως διαχειριστές της αλλαγής στους χώρους ευθύνης τους. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του κεφαλαίου είναι:

- Να παρουσιασθεί ο ρόλος της ηγεσίας ως ο βασικός ενεργοποιητικός παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού, για την επιτυχία του οράματος των προσδοκώμενων αλλαγών της δημόσιας διοίκησης.

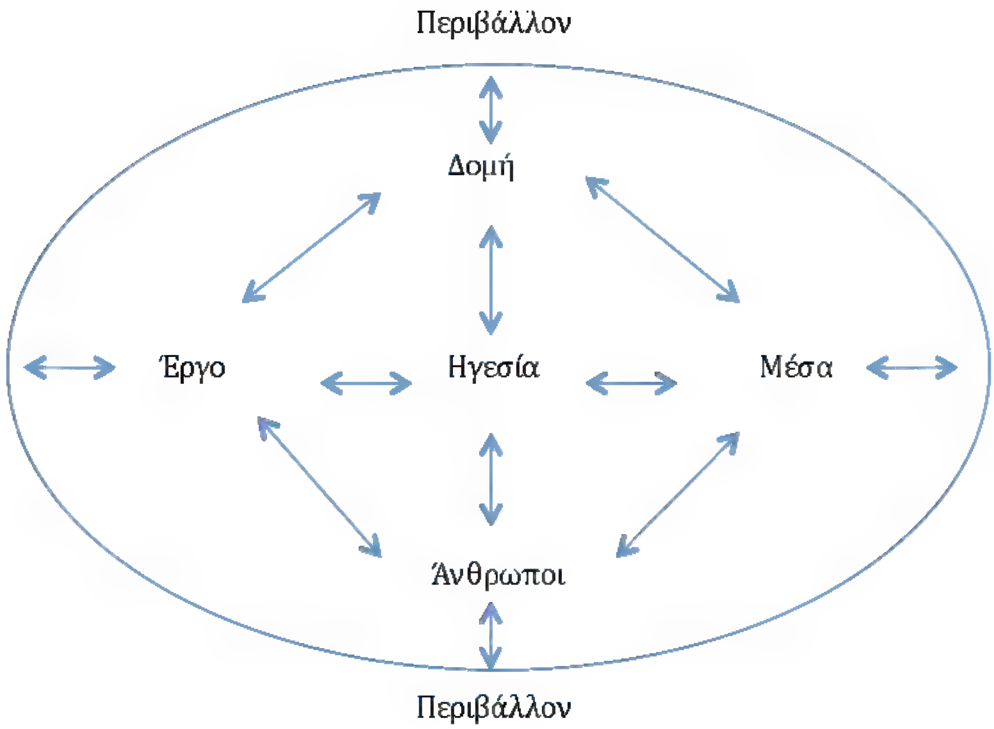
- Να δειχθεί ότι η αποτελεσματικότητα του ρόλου των προϊσταμένων είναι συνυφασμένη με την άσκηση του ηγετικού τους ρόλου.
- Να αποσαφηνισθεί τι είναι ηγεσία και ποια τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.
- Να παρουσιασθούν τα μέσα άσκησης της ηγεσίας όπως και οι ιδιομορφίες τους.
- Να παρουσιασθεί ένα μοντέλο εφαρμογής της ηγεσίας που εφαρμόζεται ανάλογα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του περιβάλλοντος της εργασίας.
- Να παρουσιασθούν ορισμένες πρακτικές αρχές που χαρακτηρίζουν την αποτελεσματική ηγεσία.

Το κεφάλαιο αναφέρεται στην αναγκαιότητα της άσκησης, πέρα του διοικητικού ρόλου ενός προϊσταμένου, του ρόλου του ηγέτη. Ο ηγέτης είναι αυτός που οραματίζεται αλλαγές και ενεργοποιεί με τη δύναμη της προσωπικότητας του τους υφισταμένους του, να τις επιτύχουν. Στην αρχή παρουσιάζεται ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας και ποια η σχέση της με την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διαφορές της παραδοσιακής διοίκησης με αυτές της ηγεσίας. Εφ' όσον ο ηγέτης, ενεργοποιεί τους υφισταμένους του με τη δύναμη των προσωπικών του χαρακτηριστικών, γίνεται αναφορά ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά. Τέλος παρουσιάζεται ένα μοντέλο που περιγράφει τις συνθήκες και τις προϋποθέσεις της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μια δημόσια υπηρεσία μπορεί να παρομοιασθεί με ένα κοινωνικό σύστημα, το οποίο αποτελείται από πέντε αλληλοεπηρεαζόμενα μέρη (υποσυστήματα) με κυρίαρχο συντονιστικό ρόλο το υποσύστημα της ηγεσίας (Κονταράτος, 1992)(Σχήμα 1.2).

1. *Το έργο.* Δηλαδή την εργασία που πρέπει να γίνει σε συνάρτηση με τους ετήσιους στόχους, τους προϋπολογισμούς, τους χρόνους, οι οποίοι θα καθορίσουν και τις επί μέρους δραστηριότητες.
2. *Την οργανωτική δομή.* Δηλαδή τη διάρθρωση της υπηρεσίας, τον καταμερισμό των εργασιακών ρόλων, τον τρόπο της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της ιεραρχίας, τους τρόπους ελέγχου των αποτελεσμάτων της εργασίας, τους κανόνες και τις διατάξεις υλοποίησης των εργασιών κτλ.
3. *Τα μέσα.* Δηλαδή κάθε μέσο τεχνολογικό (υπολογιστές, προγράμματα, κτλ) ή υλικό (γραφεία, κτίρια, χρήματα κτλ.) που βοηθούν τη δημιουργία ενός θετικού παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.
4. *Τους ανθρώπους.* Δηλαδή τον αριθμό των υπαλλήλων, τα δημογραφικά στοιχεία τους, την εκπαίδευση τους, και γενικά τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσόντα τους.
5. *Την ηγεσία.* Δηλαδή τους τρόπους και τα μέσα ενεργοποίησης και συντονισμού των άλλων τεσσάρων μερών του συστήματος για την επιτυχία των στόχων της δημόσιας υπηρεσίας. Το υποσύστημα αυτό αναφέρεται κυρίως στον ηγετικό ρόλο που ασκεί το προσωπικό που ανήκει στην ιεραρχία μιας δημόσιας υπηρεσίας.

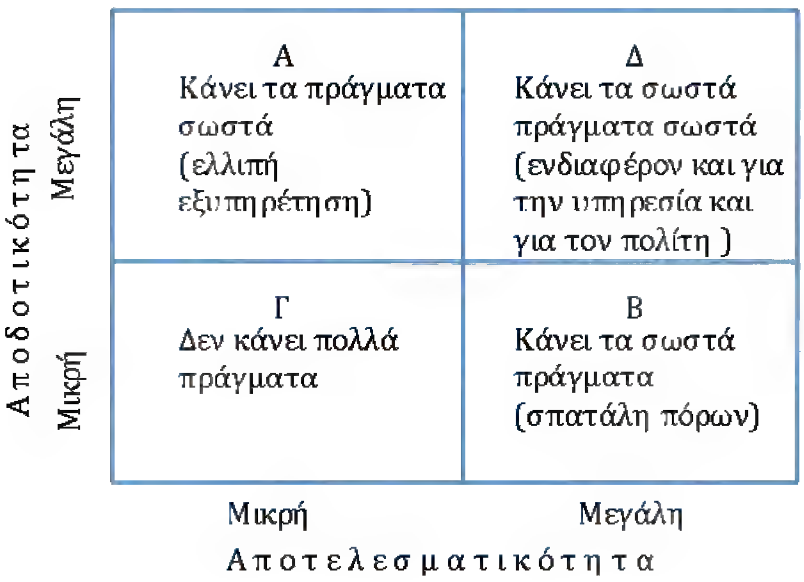


Σχήμα 1.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στο σύστημα της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης

Με λίγα λόγια μια δημόσια υπηρεσία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα κοινωνικών σχέσεων μεταξύ ανθρώπων που διαχειρίζονται συγκεκριμένα μέσα, υπό μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή, για να επιτύχει αποτελέσματα που έχουν αξία για τους πολίτες. Ο ρόλος του περιβάλλοντος, δηλαδή της κοινωνίας γενικά σ' όλα τα επίπεδα λειτουργίας της, είναι να εφοδιάζει το σύστημα της δημόσιας διοίκησης με τις κατάλληλες πληροφορίες (εισροές) και φυσικά είναι αποδέκτης των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Η ικανότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις προσδοκίες των πολιτών για ποιοτική εξυπηρέτηση και μάλιστα με την σύγχρονη πολιτοκεντρική αντίληψη της λειτουργίας της, προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα της, η οποία επηρεάζεται άμεσα και έντονα από την ηγετική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών της.

1.3 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να διευκρινισθούν οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας γιατί έχουν άμεσο αντίκτυπο στο έργο των προϊσταμένων αλλά και γενικότερα στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η έννοια της αποτελεσματικότητας δίδεται από το βαθμό, την έκταση και την ποιότητα της υλοποίησης ενός έργου/στόχου. Ενώ η αποδοτικότητα από την άλλη πλευρά έχει σχέση με την οικονομικότητα των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν για να επιτευχθεί ένα έργο, εάν δηλαδή, για την επιτυχία του στόχου χρησιμοποιήθηκαν οι λιγότεροι δυνατοί ή κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο πόροι, όπως τεχνολογικά μέσα, χρήματα, ανθρώπινη εργασία, διαδικασίες κτλ., Η σχέση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, αναφορικά με τον ρόλο των προϊσταμένων, μπορεί να οδηγήσει σε τέσσερις διοικητικές πρακτικές, που προσδιορίζουν το ενδιαφέρον και τον προσανατολισμό τους σε σχέση με το επιδιωκόμενο έργο (Σχήμα 1.3).



Σχήμα 1.3: Η σχέση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στην εργασία ενός προϊσταμένου

Έτσι, στη περιοχή του σχήματος Α, το ενδιαφέρον του προϊσταμένου δείχνει να είναι μόνο η αποδοτικότητα του έργου του, δηλαδή να εκτελέσει την εργασία, τηρώντας τις δέουσες γραφειοκρατικές διαδικασίες, χωρίς να ενδιαφέρεται και τόσο για το τελικό αποτέλεσμα, εάν πραγματικά ο πολίτης εξυπηρετείται. Η τήρηση της εσωτερικής

γραφειοκρατίας υπερέχει της πραγματικής εξυπηρέτησης. Στη περιοχή Β, το ενδιαφέρον του προϊστάμενου εστιάζεται κατά πόσο το αποτέλεσμα του έργου είναι πραγματικά ωφέλιμο και χρήσιμο χωρίς να λαμβάνει υπόψη την οικονομικότητά του. Στη περιοχή Δ, ο προϊστάμενος όχι μόνο κάνει αυτό που επιθυμεί ο πολίτης και έχει αξία για αυτόν, αλλά το κάνει τηρώντας τη δημοσιοϋπαλληλική δεοντολογία και πρακτική. Η περιοχή Γ προδιαγράφει πενιχρό ενδιαφέρον τόσο στα αποτελέσματα, όσο και στην οικονομικότητα τους. Πρώτος ο Peter Drucker (1964) όρισε τον αποτελεσματικό προϊστάμενο ως *«αυτόν που κάνει τα σωστά πράγματα σωστά»*, δηλαδή αυτός που συνδυάζει σε ανώτατο βαθμό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στην εργασία του. Άλλωστε, η έμφαση που δίδεται τα τελευταία χρόνια στην πολιτοκεντρική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αποσκοπεί ακριβώς σ' αυτό, δηλαδή στον προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης στα αποτελέσματα, δηλαδή στην πραγματική εξυπηρέτηση του πολίτη και όχι μόνο στην αποδοτική λειτουργία της.

1.4 Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

Είναι προφανές ότι, η αποδοτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης έχει συνδεθεί με την παραδοσιακή λειτουργία του προϊσταμένου, ως τηρητή της νομιμότητας και του καλού διεκπεραιωτή, που οργανώνει, συντονίζει και επιβλέπει τις διαδικασίες εκτέλεσης ενός έργου. Το ερώτημα που προκύπτει όμως είναι το έξης: Είναι αρκετή αυτή η παραδοσιακή διοικητική πρακτική στο σημερινό περιβάλλον λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης; Προφανώς, η απάντηση είναι όχι. Κυρίαρχα μάς ενδιαφέρει η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και όχι μόνο η αποδοτική λειτουργία της. Υπάρχει ανάγκη λοιπόν, ο προϊστάμενος να αρχίσει να συμπεριφέρεται διοικητικά και ως ηγέτης. Δηλαδή να «μπει μπροστά» και να ηγηθεί της ομάδας του έτσι ώστε να επιτύχουν όλοι μαζί τα αποτελέσματα που προσδοκούν οι πολίτες. Ο φημισμένος στα θέματα της ηγεσίας καθηγητής του Harvard, John Kotter (2001), προτείνει ότι το έργο των ηγετών είναι πρωτίστως η προώθηση των αλλαγών, σε αντιπαράθεση με το έργο των παραδοσιακών διευθυντών που είναι διατήρηση της σωστής – αποδοτικής λειτουργίας μια υπηρεσίας (Πίνακας 1.4).

Πίνακας 1.4 Οι διαφορές της παραδοσιακής διοίκησης και ηγεσίας (Kotter, 2001)

Παραδοσιακή Διοίκηση (Μάνατζμεντ)	Ηγεσία
♦ Σχεδιασμός και κατάρτιση προϋπολογισμού: Λεπτομερής καθορισμός των φάσεων και των χρονοδιαγραμμάτων επίτευξης έργων και κατανομή αναγκαίων πόρων. ♦ Οργάνωση και εκχώρηση αρμοδιοτήτων: καθορισμός της δομής	♦ Ανάπτυξη ενός οράματος (ποια η μελλοντική μας εικόνα): Χάραξη στρατηγικής που θα εντοπίσει τις αλλαγές που απαιτούνται για την υλοποίηση του οράματος. ♦ Προσανατολισμός των ανθρώπων προς το όραμα: επικοινωνία του οράματος σ' όλους του εργαζόμενους και δημιουργία αξιών που θα

και των ανθρώπων που θα φέρουν τα αποτελέσματα (Ποιός θα κάνει τι και πώς). ♦ Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων: παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, εντοπισμός αποκλίσεων και καθορισμός διορθωτικής πορείας.	καθοδηγήσουν τις εργασιακές προσπάθειες προς την επίτευξη του οράματος. ♦ Κινητοποίηση και έμπνευση: εμψύχωση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, ώστε να ξεπεράσουν τα γραφειοκρατικά ή άλλα εμπόδια, μέσα από την ικανοποίηση προσωπικών κυρίως αναγκών των εργαζομένων.
⇩ Η παραδοσιακή διοίκηση – Μάνατζμεντ δημιουργεί προϋποθέσεις προβλεψιμότητας βραχυχρόνιων στόχων, μέσα από την αυστηρή τήρηση των λειτουργικών και διοικητικών δομών.	⇩ Η ηγεσία δημιουργεί αλλαγές και προσαρμόζει τις διοικητικές και λειτουργικές δομές προς την επίτευξη μακροχρόνιων αποτελεσμάτων, που σχετίζονται με ικανοποίηση αναγκών της κοινωνίας. Κυρίαρχα ευθυγραμμίζει τις ανθρώπινες προσπάθειες προς την επιτυχία ενός κοινά αποδεκτού οράματος.

Το φαινόμενο της ηγεσίας έχει διασυνδεθεί με την αναγκαιότητα της επιτυχίας αποτελεσμάτων (Ulrich et al.1999). Ο Ulrich και οι συνεργάτες του ορίζουν την ηγεσία ως:

Αποτελεσματική ηγεσία = ηγετική συμπεριφορά Χ αποτελέσματα

Επομένως, η αποτελεσματική ηγεσία καθορίζεται από την ενεργοποίηση ορισμένων προσωπικών χαρακτηριστικών του προϊσταμένου, που οδηγούν στην επιτυχία συγκεκριμένων αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων, και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από έναν προϊστάμενο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους της εργασίας τους (Μπουραντάς, 2005). Επομένως, ο ηγέτης προϊστάμενος είναι αυτός που κερδίζει με τη δύναμη της προσωπικότητας του, την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των υφισταμένων του στην υλοποίηση του έργου που έχει την ευθύνη να φέρει. Οι υφιστάμενοι εργάζονται εθελοντικά και πρόθυμα γιατί ο προϊστάμενος- ηγέτης τους έχει αγγίξει με το συναίσθημα του και όχι με τον εξαναγκασμό και τη λογική που απορρέει από την υποχρεωτικότητα της δημοσιοϋπαλληλικής εργασίας.

Τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών που διασφαλίζουν την αποτελεσματική ηγεσία, έχουν εντοπισθεί από τους Kouzes και Posner (αναφ. Μπουραντάς, 2005) να είναι τα έξης:

Πρόκληση καινοτομιών :

- Υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών.
- Είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις επιτυχίες του.

Έμπνευση κοινού οράματος

- Δημιουργεί όραμα (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον).
- Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματος του.

Ενεργοποίηση συνεργατών

- Καλλιεργεί την ομαδικότητα και την συνεργασία.
- Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους και τη ψυχολογική δέσμευση στο έργο.

Διαμόρφωση σχεδίου

- Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του.
- Καταρτίζει λεπτομερειακά σχέδια, παρακολουθεί την υλοποίηση τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες.

Ψυχική ενθάρρυνση

- Έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, και στις υπηρεσίες που προσφέρει.
- Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων.

1.5 ΔΥΝΑΜΗ - ΕΞΟΥΣΙΑ – ΕΠΙΡΡΟΗ

Η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων διαμορφώνεται από τη δύναμη και την εξουσία που ασκούν στους υφισταμένους τους. Ένας προϊστάμενος κατέχει *δύναμη* όταν έχει τη δυνατότητα να επιβάλει τη θέληση του πάνω σ' άλλους, άσχετα ή αντίθετα με τη δική τους βούληση (Μακρυδημήτρης, 2004). Στη περίπτωση αυτή, ο προϊστάμενος μπορεί να κατευθύνει μονομερώς την εργασιακή συμπεριφορά των υφισταμένων του και να ενεργήσουν σύμφωνα με τη βούληση του, επειδή έχει τη δυνατότητα της χρήσης διαφόρων μέσων επιβολής και καταναγκασμού, όπως για παράδειγμα τις πειθαρχικές ποινές που προβλέπει ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας. Ο καταναγκασμός της βούλησης των υφισταμένων μπορεί επίσης να προέλθει από τη δυνατότητα που έχει προϊστάμενος να στερήσει κάτι που έχει αξία για τον υφιστάμενο. Η *εξουσία* έχει σχέση με την πιθανότητα ότι μια εντολή ενός προϊσταμένου θα γίνει πράξη από τους υφισταμένους. Επομένως η εξουσία δεν παρομοιάζεται με τη δύναμη, αλλά αποτελεί μέρος της και έχει διαφορετικό περιεχόμενο. Τούτο δε συμβαίνει γιατί α) η συμμόρφωση ενός υφισταμένου στη βούληση ή εντολή του προϊσταμένου εξαρτάται από το αίσθημα του καθήκοντος που έχει ο υφιστάμενος. Το αίσθημα αυτό τροφοδοτείται από την εθελοντική προσαρμογή στην όποια βούληση του προϊσταμένου και συναρτάται από το είδος και το περιεχόμενο της εξουσιαστικής επιβολής. Για παράδειγμα, εάν ο υφιστάμενος αισθάνεται ότι αδικείται συνεχώς από τον προϊστάμενο, τότε παύει να υπάρχει η εθελοντική προσαρμογή και η εργασία δεν αντιμετωπίζεται ως καθήκον αλλά ως εξαναγκασμός, β) η εξουσία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας οργανωμένης κοινωνίας, εφ' όσον καθορίζει τις λειτουργικές σχέσεις μεταξύ των μερών της, όπως είναι μια δημόσια υπηρεσία, γ) η εξουσία στηρίζεται και προκύπτει από την ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων όπως: η παράδοση (έτσι γίνονται τα πράγματα εδώ), το χάρισμα (χαρισματικός προϊστάμενος) και η νομιμότητα (τήρηση του νόμου).

Η *επιρροή* έχει σχέση με τη δυνατότητα που έχει ένας προϊστάμενος να επηρεάσει την εργασιακή συμπεριφορά των υφισταμένων του, βασιζόμενος όχι τόσο στο αξίωμα που του δίδεται από τη θέση στην οργανωτική ιεραρχία, αλλά από τη δύναμη της προσωπικότητας του. Η δεξιότητα της επιρροής με τη δύναμη της προσωπικότητας στηρίζεται στην αποτελεσματική χρήση της πειθούς και θετικών ενισχυτικών σε συνδυασμό με την εμπιστοσύνη που εμπνέει στους υφισταμένους ο προϊστάμενος. Είναι προφανές ότι όσο λιγότερο κάποιος προϊστάμενος κάνει χρήση της δύναμης

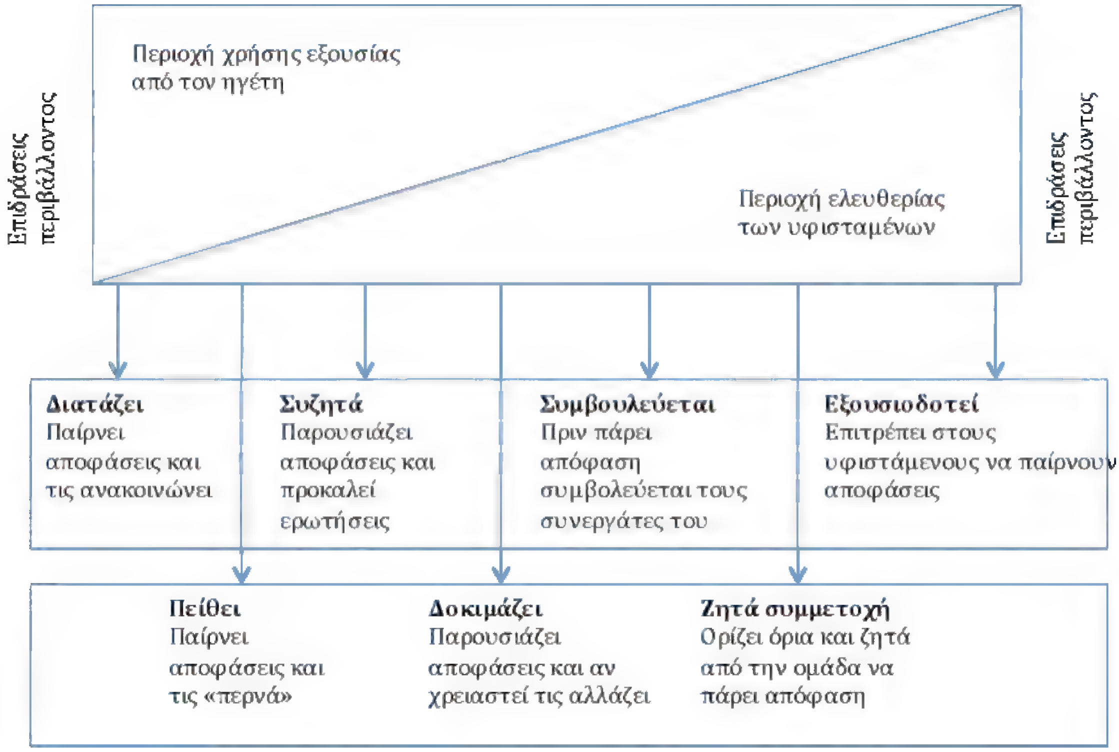
(εξαναγκαστικά μέσα) σε όφελος της εξουσίας και της επιρροής, τόσο περισσότερο αποτελεσματικός γίνεται, γιατί κερδίζει από τους υφισταμένους του τη συμμετοχή και την εθελοντική προσαρμογή στις εντολές του.

1.6 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ)

Ο τρόπος με τον οποίο ασκεί το διοικητικό του ρόλο ένας προϊστάμενος, έτσι ώστε να επηρεάσει τους υφισταμένους του, αλλά και ο τρόπος ερμηνείας της διοικητικής συμπεριφοράς του από τους υφισταμένους του, προσδιορίζει τον τύπο της διοικητικής του συμπεριφοράς ή τον τύπο της ηγεσίας του. Ο τύπος της ηγετικής συμπεριφοράς δεν μπορεί και δεν πρέπει να είναι πάντοτε ο ίδιος. Δηλαδή, να είναι πάντοτε αυστηρός και αυταρχικός ή πάντοτε χαλαρός και ανεκτικός. Πολύ απλά δεν υπάρχουν συνταγές διοικητικής επιτυχίας που εφαρμόζονται ανεξάρτητα από τις ιδιομορφίες και τις προσωπικότητες των υφισταμένων, την εκπαίδευση τους, το είδος και τις συνθήκες εργασίας. Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι αυτός που ευέλικτα προσαρμόζει την διοικητική του συμπεριφορά ανάλογα με τη φύση της εργασίας, τις προτεραιότητες της, το εκπαιδευτικό και εμπειρικό επίπεδο των υφισταμένων και τις ιδιαίτερες εργασιακές συνθήκες που υπάρχουν κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Η αποτελεσματική ηγεσία καθορίζεται πρωτίστως από τον εντοπισμό και έκφραση ενός οράματος, δηλαδή πώς θέλει ο προϊστάμενος να λειτουργήσει η υπηρεσία του στο μέλλον. Στη συνέχεια εντοπίζονται οι αξίες και οι στάσεις που θα στηρίξουν και θα καθοδηγήσουν τις εργασιακές προσπάθειες των υφισταμένων για την υλοποίηση του κοινά αποδεχθέντος οράματος. Δηλαδή, η ευθυγράμμιση όλων των δραστηριοτήτων προς τους κοινούς στόχους- οι στόχοι επιμερίζουν το όραμα και έχουν βραχυχρόνιο χαρακτήρα- γίνεται με τη βοήθεια των κοινών αξιών και στάσεων που έχουν γίνει αποδεκτοί απ’ όλους (Kotter, 2001). Ο Warren Bennis (1989) προσθέτει στην παραπάνω διαδικασία της ηγεσίας τον παράγοντα της αυτογνωσίας. Δηλαδή να γνωρίσει πρώτα ο προϊστάμενος τα βαθύτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, τα κίνητρα, τις αξίες, τις στάσεις, τις πηγές των ανασφαλειών του κτλ., έτσι ώστε να είναι έπειτα σε θέση να επηρεάσει τους άλλους. Δεν είναι δυνατό να καταλάβει κανείς τους άλλους και να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους, εάν πρώτα απ’ όλα δε γνωρίζει και δεν καταλαβαίνει τον εαυτό του. Επομένως, η ηγετική συμπεριφορά ή ηγετικό στύλ, κάθε προϊσταμένου αντικαθρεπτίζει τα προσωπικά χαρακτηριστικά του, τα οποία φιλτράρουν τις εργασίες που απαρτίζουν το διοικητικό του ρόλο και έργο και τελικά καθορίζουν τον τρόπο που με τον οποίο επηρεάζει τους υφισταμένους του. Στο μοντέλο που προτείνεται από τους Robert Tannenbaum και ο Warren Schmidt (ανάφ. Μπουραντάς, 2009), η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από την ευχέρεια επιλογής, που έχει ένας προϊστάμενος μεταξύ δύο

ακραίων συμπεριφορών της αυταρχικής και της συμμετοχικής διοίκησης (σχήμα 1.6). Η ευχέρεια επιλογής προσδιορίζεται από τις ιδιαίτερες καταστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και τις ιδιομορφίες της εργασίας.



Σχήμα 1.6: Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt (Αναφ. Μπουραντάς, 2006)

Η επιλογή του ηγετικού στύλ ή της ηγετικής συμπεριφοράς από τον προϊστάμενο εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της εργασίας που οι υφιστάμενοι θα πρέπει να εκτελέσουν. Με λίγα λόγια δεν υπάρχουν συνταγές – λύσεις που ένας προϊστάμενος εφαρμόζει κατά τη διάρκεια άσκησης του διοικητικού του ρόλου. Η επιλογή του διοικητικού στύλ προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας. Έτσι εάν η εργασία:

- Είναι επείγουσα, τότε ακολουθείται ένα περισσότερο αυταρχικό στύλ διοίκησης, γιατί προφανώς δεν υπάρχουν χρονικά περιθώρια διαβούλευσης και συμμετοχής.
- Είναι εμπιστευτική, τότε περιορίζεται η συμμετοχικότητα και η συζήτηση με πολλούς εργαζόμενους.

- Πρέπει να διασφαλίζει την ορθότητα των όποιων αποτελεσμάτων της, τότε η διαβούλευση και η συμμετοχή όλων είναι απαραίτητη.
- Παρουσιάζει πιθανότητα συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων, τότε η ιδέα της συμμετοχικότητας μειώνεται.
- Αφορά σαφώς προσδιορισμένους στόχους και μέσα επίτευξης της, τότε δεν χρειάζεται πολύ συμμετοχικότητα.
- Απαιτεί μεγάλη εξειδίκευση από τους εργαζόμενους, τότε δεν χρειάζεται αυστηρή παρακολούθηση του έργου, αλλά ο προϊστάμενος εξουσιοδοτεί τους ειδικευμένους εργαζόμενους, ώστε να εργαστούν στους δικούς τους ρυθμούς και χρόνους.

1.7 ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατά καιρούς, έχουν προταθεί πολύ χρήσιμες πρακτικές, που έχουν επιτυχώς εφαρμοστεί στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν ιδιαίτερη αξία και στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Για παράδειγμα, *ένας προϊστάμενος θεωρείται επιτυχημένος, στο βαθμό που η αφοσίωση του στη δουλειά και τους υφισταμένους του είναι πιο δυνατή από την επιθυμία του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του εγώ του.* Επίσης, *τα αποτελέσματα που μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι με τη θέληση τους είναι πολύ ανώτερα από αυτά που μπορούν να επιτύχουν με τον εξαναγκασμό. Η θέληση τους, όμως, για δράση χρειάζεται ευαισθησίες και δεξιότητες χειρισμού ανθρώπινης συμπεριφοράς για να ενεργοποιηθεί.* Οι δεξιότητες αυτές θα μπορούσαν να αναπτυχθούν με ορισμένες πρακτικές αρχές αποτελεσματικής άσκησης της ηγεσίας (Κονταράτος (1992, 2001, Μπουραντάς, 2005), όπως:

1. Να πλησιάζετε τους υφισταμένους σας, προσπαθώντας να καταλάβετε πως σκέπτονται και πως αντιδρούν. Ο έμπειρος προϊστάμενος πασχίζει μόνιμα να καταλάβει καλύτερα τους υφισταμένους του, για να ανακαλύψει αποτελεσματικότερους τρόπους εμψύχωσης τους, σύμφωνα πάντα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της κάθε προσωπικότητας. Επειδή όμως οι άνθρωποι επηρεάζονται από την περιστασιακή τους κατάσταση (υπηρεσιακή και προσωπική) και ερμηνεύουν υποκειμενικά τις προθέσεις των άλλων, χρειάζεται διακριτικότητα, ευαισθησία και διπλωματικότητα, για να μπορέσει κανείς να χειρισθεί προσωπικά θέματα που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.
2. Να σέβεστε τους υφισταμένους σας και να λογαριάζετε τα αισθήματα τους. Πάντοτε να εξετάζετε την ανθρώπινη πλευρά των πραγμάτων, για να προλαβαίνετε ή να παρακάμπτετε τυχών αντιδραστικές συμπεριφορές. Μην ξεχνάτε ότι η ανθρωπιά και η καλή συμπεριφορά ενισχύουν τα αισθήματα αυτοσεβασμού, αφοσίωσης στο έργο και υπερηφάνειας των υφισταμένων σας για την εργασία που κάνουν.
3. Ως ηγέτες να βλέπετε θετικά την ανθρώπινη φύση και να έχετε θετική στάση και θετικά αισθήματα απέναντι στους ανθρώπους. Η θετική αυτή νοοτροπία επιτρέπει να εμπιστεύονται πρώτοι οι προϊστάμενοι το προσωπικό τους. Γιατί πάντοτε ισχύει το Ταοϊστικό απόφθεγμα όσο εμπιστεύεσαι τους άλλους τόσο σε εμπιστεύονται κι εκείνοι.

4. Να καλλιεργείτε στο προσωπικό ένα αίσθημα προσανατολισμού. Αυτό σημαίνει ότι πάντοτε πρέπει να ενημερώνετε τους υφισταμένους σας για τους στόχους της υπηρεσίας σας και για την πρόοδο των εργασιών τους σε σχέση με τη γενική εικόνα της υπηρεσίας. Επίσης όταν δίδετε εντολές πάντα να εξηγείτε στους λόγους που τις επιβάλλουν.
5. Να δείχνετε εμπιστοσύνη στις ικανότητες των υφισταμένων σας. Εδώ ισχύει το σύνδρομο της αυτό-εκπληρούμενης προσδοκίας. Όταν οι προσδοκίες του προϊσταμένου είναι θετικές όσον αφορά το αποτέλεσμα κάποιας εργασίας, τότε οι υφιστάμενοι θα κάνουν τα αδύνατα δυνατά για να τις επιβεβαιώσουν.
6. Να ακούτε με ενδιαφέρον κάθε ιδέα και να αναδεικνύετε τον κάτοχο της. Δεν υπάρχει χειρότερη προϊσταμενική συμπεριφορά από αυτή που οικειοποιείται τις ιδέες των υφισταμένων. Όταν μάθει ο υφιστάμενος ότι η ιδέα άλλαξε κάτοχο, θα σταματήσει να δίνει νέες.
7. Ως ηγέτες να ενισχύετε τις προσπάθειες των υφισταμένων σας να ξανακερδίσουν τη χαμένη τους αυτοπεποίθηση όταν τολμούν, αποτυγχάνουν και αυτό- αμφισβητούνται.
8. Να επικρίνετε και να επιτιμάτε όταν χρειάζεται τους υφισταμένους σας ιδιαιτέρως. Η επίκριση και η επιτίμηση ενός ατόμου παρουσία τρίτων είναι ταπεινωτική, πληγώνει τον εγωισμό, προκαλεί δυσφορία, υπονομεύει το ηθικό και αποθαρρύνει κάθε επιθυμία για μελλοντική βελτίωση.
9. Να μη διστάζετε να ομολογήσετε ότι κάνατε λάθος. Κανένας δεν είναι αλάνθαστος. Δεν θα χάσετε το κύρος σας εάν παραδεχθείτε ότι κάνατε λάθος. Αντίθετα θα κερδίσετε την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των υφισταμένων σας για την ευθύτητα και την αμεροληψία σας.
10. Ως ηγέτες να έχετε οράματα. Τα οράματα καθορίζουν σκοπούς και αξίες. Οι σκοποί διασπώνται σε στόχους και καθοδηγούν το σχεδιασμό της δράσης. Οι στόχοι υποκινούν τη συμπεριφορά και η συμπεριφορά υλοποιεί τα οράματα.
11. Ως ηγέτες να παρέχετε εμψύχωση, με το παράδειγμα και με το κύρος που διαθέτετε. Οι ηγέτες έχουν το κουράγιο, τη θέληση, την αντοχή και την ψυχραιμία να αντιμετωπίζουν και να ξεπερνούν κρίσεις, σχεδιάζοντας τη διορθωτική δράση και εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή και στήριξη του προσωπικού, δείχνοντας έμπρακτα την εμπιστοσύνη τους.
12. Αποφεύγετε να την ανασφάλεια και τη μικροψυχία. Οι προϊστάμενοι που δεν τολμούν να δώσουν ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους τους, ή

επιρρίπτουν επάνω τους κάθε ευθύνη κακής εκτέλεσης μιας εργασίας, υπονομεύουν χωρίς να το αντιλαμβάνονται τη θέση τους και το συνολικό έργο της υπηρεσίας τους.

13. Εξαλείψτε τα αντικίνητρα. Όσο σημαντικό για ένα προϊστάμενο είναι να δημιουργεί κίνητρα, άλλο τόσο σημαντικό είναι να κάνει προσπάθειες να μειώνει τις δυσκολίες που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον και ακόμη χειρότερο να εντοπίζει τις συνειδητές ή ασυνείδητες τις περισσότερες φορές, πράξεις ή παραλείψεις του, που εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των υφισταμένων του. Στα συνηθισμένα αντικίνητρα περιλαμβάνονται:
    - Αίσθημα αδικίας.
    - Άσχημο εργασιακό κλίμα και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
    - Αίσθηση ότι οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι υπερβολικές και εμποδίζουν τη σωστή λειτουργία της υπηρεσίας.
    - Η μη ανοχή της εποικοδομητικής κριτικής των υφισταμένων για τον προϊστάμενο.

15. Δημιουργείστε συνθήκες και εργασιακό κλίμα μάθησης και ανάπτυξης των υφισταμένων. Οι σίγουροι για τον εαυτό τους προϊστάμενοι παρέχουν πάντοτε ευκαιρίες ανάδειξης των ικανοτήτων των υφισταμένων τους. Τα όποια λάθη των υφισταμένων λαμβάνονται ως ευκαιρίες μάθησης και όχι τιμωρίας.

1.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη διοικητική ιεραρχία της δημόσιας διοίκησης, το επίπεδο των προϊσταμένων τμημάτων θεωρείται κρίσιμης σημασίας, γιατί εκεί εφαρμόζονται οι απαιτούμενες αλλαγές στο δημόσιο τομέα. Το όραμα για μια δημόσια διοίκηση που θα λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά, δηλαδή θα βρίσκεται πιο κοντά στις ανάγκες του πολίτη, απαιτεί αλλαγές στον τρόπο που ασκούν το ρόλο τους οι προϊστάμενοι. Οι αλλαγές για να υποστηριχθούν και να υλοποιηθούν από την πλευρά τους απαιτούν μια διαφορετική διοικητική πρακτική από την παραδοσιακή. Η διαφορετικότητα συνίσταται στον τρόπο που ενεργοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό για να εργαστεί εθελοντικά και πρόθυμα και όχι εξαναγκαστικά. Αυτή η διαφορετικότητα συνιστά τη λειτουργία της ηγεσίας. Οι προϊστάμενοι τμημάτων της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει, πέρα από το ρόλο τους ως διεκπεραιωτές δημόσιων λειτουργιών, να προτείνουν, να εμπνεύσουν και να διευκολύνουν την υλοποίηση αλλαγών. Δηλαδή να λειτουργήσουν ως ηγέτες.

1.9 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι χαρακτηρίζει την έννοια της ηγεσίας και τι την διαφοροποιεί από την έννοια της παραδοσιακής διοίκησης;
2. Τι σημαίνει αποδοτικότητα και τι αποτελεσματικότητα και πώς συσχετίζονται με την έννοια της ηγεσίας και διοίκησης (μάνατζμεντ);
3. Ποια η σχέση μεταξύ της εξυπηρέτησης του πολίτη και της ηγεσίας;
4. Με ποιο τρόπο επηρεάζει και καθοδηγεί τους υφισταμένους του ο ηγέτης;
5. Σε τελευταία ανάλυση ο προϊστάμενος ενός τμήματος χρειάζεται να είναι και ηγέτης; Εάν ναι, γιατί; Αιτιολογείστε την απάντηση σας.
6. Ποια η διαφορά μεταξύ της άσκησης της εξουσίας και της άσκησης της επιρροής;
7. Υπάρχουν ιδιαίτερες δυσκολίες στο δημόσιο τομέα να εφαρμοσθούν οι αρχές της ηγεσίας έτσι όπως έχουν αναπτυχθεί στο κεφάλαιο αυτό; Εάν ναι, ποιες είναι αυτές; Εάν όχι, τότε γιατί υπάρχει η διάχυτη εντύπωση ότι στο δημόσιο δεν ευδοκιμούν οι ηγέτες;
8. Γιατί όσο καλύτερα γνωρίζει κάποιος τον εαυτό του, τόσο καλύτερος ηγέτης μπορεί να γίνει;
9. Όταν κάποια εργασία είναι επείγουσα, πρέπει ο προϊστάμενος- ηγέτης να ζητήσει την άποψη όλων των υφισταμένων του για το πώς πρέπει να γίνει;
10. Συμφωνείτε με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να είναι πάντοτε δημοκρατικός;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Μακρυδημήτρης, Α. (2004), Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων. Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κονταράτος, Α. (1992), Η Τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.

Κονταράτος, Α. (2001), Η Τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Γκοβόστη, Αθήνα.

Kotter, J. (2001), Ηγέτης στις Αλλαγές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ξένη

Drucker, P. (1964), Management for Results, Heinemann, N. Y.

Bennis, W. (1989), On Becoming a Leader, Addisson – Wesley, N.Y.

Boyatzis, R. (1982), The Competent Manager, Willey-Interscience, USA.

Tannenbaum, R. and W. Schmidt (2009), How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review Classics, USA.

Katz, R. (1974), Skills of an effective administration, Harvard Business Review, No 52.

Ulrich, D., Zenger, J. and N. Smallwood (1999), Results Based Leadership, Harvard Business School Press, USA.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Οδηγίες : Η τάξη χωρίζεται σε ομάδες των 4-6 ατόμων. Στη συνέχεια, συζητούν και αποφασίζουν ποια περίπτωση εμφανίζει παραδοσιακή διευθυντική συμπεριφορά και ποια ηγετική συμπεριφορά. Αναλύσατε και αναφέρατε πρώτα στο επίπεδο της ομάδας και κατόπιν στο επίπεδο της ολομέλειας της τάξης τις ερωτήσεις:

1. Ποιοι λόγοι σας έκαναν να επιλέξετε τη διευθυντική ή την ηγετική συμπεριφορά;
2. Ποιες οι συνέπειες κάθε επιλογής σας στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της υπηρεσίας σας;
3. Ποιες οι συνέπειες στο ηθικό των υφισταμένων του Νίκου σε κάθε σενάριο;
4. Ποιες αρχές αποτελεσματικής διοίκησης- ηγεσίας παραβιάζονται στο πρώτο σενάριο; Ποιες αρχές ενεργοποιούνται στο δεύτερο σενάριο;

Σκηνικό πρώτου σεναρίου

Ο Γιάννης μπαίνει στο γραφείο του Νίκου. Ο Νίκος είναι προϊστάμενος του Γιάννη. «*Με ζητήσατε* -λέει ο Γιάννης - *τι συμβαίνει;*». Ο προϊστάμενος κάθεται πίσω από το γραφείο και κοιτάει κάποια χαρτιά, χωρίς να μιλάει. Μετά από λίγα λεπτά αναμονής, ο προϊστάμενος αρχίζει να λέει χωρίς να πάρει τα μάτια του από τα χαρτιά του. *« Ο Οδηγός Ενημέρωσης του Κοινού για τις υπηρεσίες μας φαίνεται ότι έχει κενά... οι πολίτες μπερδεύονται και παραπονούνται ... θεωρώ ότι πρέπει να ξαναγραφτεί ώστε να συμπεριλάβει όλες τις περιπτώσεις που μπορούμε να τους εξυπηρετήσουμε».* Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος ανοίγει το συρτάρι και βγάζει πάνω στο γραφείο του τον οδηγό ενημέρωσης του πολίτη, *«πάρε τον και φέρε μου τον αύριο το μεσημέρι διορθωμένο»*, λέει ο Νίκος, σηκώνοντας το τηλέφωνο που άρχισε να κτυπά. Ο Γιάννης παίρνει τον Οδηγό και φεύγει χωρίς να μιλήσει. Την επομένη, ο Γιάννης παραδίδει στη γραμματέα του προϊσταμένου τον διορθωμένο από αυτόν Οδηγό. Μετά από τρεις ημέρες, ο Γιάννης μαθαίνει από τη γραμματέα, ότι ο Οδηγός είναι στα χέρια του συνάδελφου του Αποστόλη για διόρθωση. Ο Γιάννης που είναι αρκετά νεότερος από τον προϊστάμενό του Νίκο αλλά περισσότερο μορφωμένος στα θέματα της διοίκησης, καταλαβαίνει ότι ο προϊστάμενος του ακολουθεί ένα ξεπερασμένο πρότυπο διευθυντικής συμπεριφοράς.

Σκηνικό δεύτερου σεναρίου

Ο Γιάννης μπαίνει στο γραφείο του Νίκου. Ο Νίκος είναι προϊστάμενος του Γιάννη. « *Με ζητήσατε* - λέει ο Γιάννης - *τι συμβαίνει;*». Ο προϊστάμενος που κάθεται πίσω από το γραφείο, μόλις ο Γιάννης μπαίνει στο γραφείο, σηκώνεται και κάθεται στη καρέκλα μπροστά από το γραφείο, προτρέποντας τον Γιάννη να καθίσει δίπλα του. Γιάννη λέει «*αυτός ο Οδηγός Ενημέρωσης του Κοινού για τις υπηρεσίες μας φαίνεται ότι έχει κενά... οι πολίτες μπερδεύονται και παραπονούνται ... θεωρώ ότι πρέπει να ξαναγραφτεί ώστε να συμπεριλάβει όλες τις περιπτώσεις που μπορούμε να τους εξυπηρετήσουμε*». Και συνεχίζει δίνοντας τον οδηγό στα χέρια του Γιάννη, «*γνωρίζω ότι δεν είναι δυνατόν να γνωρίζεις όλες τις περιπτώσεις εξυπηρέτησης, γι' αυτό να συνεργαστείς με τον Αποστόλη που έχει διαφορετικές εμπειρίες από σένα, ώστε να συνθέσετε όλες τις δυνατές περιπτώσεις*». Ο Γιάννης κοιτάει με αμηχανία τον Οδηγό γιατί δεν έχει ξανά-επεξεργαστεί τέτοιο θέμα και δείχνει να έχει ερωτηματικά εάν και κατά πόσο είναι σε θέση να τα καταφέρει. Ο προϊστάμενος Νίκος το διαισθάνεται και συνεχίζει με φιλικό ύφος, κοιτάζοντας τον στα μάτια. «*Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες σου Νίκο... είσαι νέος και πρέπει να μάθεις να ψάχνεις, να ανακαλύπτεις, να παίρνεις πρωτοβουλίες και να συνεργάζεσαι, έτσι μόνο θα αναπτυχθείς εδώ μέσα*». Ο Γιάννης ευχαρίστησε τον Προϊστάμενο του και έφυγε από το γραφείο, περισσότερο σίγουρος για τον εαυτό του. Μετά από τρεις μέρες, ο Προϊστάμενος κάλεσε τον Νίκο και τον συνεχάρηκε για την εξαιρετική δουλειά του.

Τεστ: σε ποιο βαθμό λειτουργείτε ως ηγέτης ή ως παραδοσιακός προϊστάμενος;

Απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις με βάση την κλίμακα:

1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 = μέτρια, 4 = αρκετά, 5 = πολύ

1. Βοηθώ τους υφισταμένους μου να ξεκαθαρίσουν τους στόχους τους όπως και πως θα τους επιτύχουν.	1 2 3 4 5
2. Δίνω στους υφισταμένους μου μια αίσθηση οραματισμού για το πως θέλουμε να εξελιχθεί η υπηρεσία μας.	1 2 3 4 5
3. Βοηθώ να τελειώσουν οι εργασίας στην ώρα που πρέπει.	1 2 3 4 5
4. Αναζητάω συνεχώς ευκαιρίες για προώθηση νέων τρόπων εργασίας.	1 2 3 4 5
5. Χρησιμοποιώ τις υπάρχουσες διαδικασίες για να επιλύσω κάθε παρουσιαζόμενο πρόβλημα.	1 2 3 4 5
6. Προωθώ μη συνηθισμένες εργασιακές αξίες και πρακτικές.	1 2 3 4 5
7. Ανταμείβω με όποιον τρόπο μπορώ κάθε αξιέπαινη εργασία.	1 2 3 4 5
8. Ο προϊστάμενος εκτιμάται απ’ όλους στη διεύθυνση μας.	1 2 3 4 5
9. Εργάζομαι μόνος μου για να επιτύχω καλά αποτελέσματα.	1 2 3 4 5
10. Προτείνω νέους και μοναδικούς τρόπους να γίνονται οι εργασίες εδώ πέρα.	1 2 3 4 5
11. Επιβραβεύω τους υφιστάμενους μου που κάνουν εξαιρετική δουλειά.	1 2 3 4 5

12. Εμπνέω εμπιστοσύνη στους υφισταμένους μου και στην υπηρεσία μου.	1 2 3 4 5
13. Εγκαθιστώ διαδικασίες που βοηθούν την υπηρεσία μου να λειτουργεί καλύτερα.	1 2 3 4 5
14. Χρησιμοποιώ ιδέες για να παρακινήσω τους υφιστάμενους μου να αποδώσουν καλύτερα.	1 2 3 4 5
15. Θέτω λογικά όρια για τη λειτουργία μιας εργασίας	1 2 3 4 5
16. Επιδεικνύω μη συμβατές κοινωνικές συμπεριφορές	1 2 3 4 5

Αξιολόγηση

Λειτουργία ως παραδοσιακός προϊστάμενος:

Σύνολο βαθμολογίας ερωτήσεων 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, και 15

Ο παραδοσιακός προϊστάμενος λειτουργεί ενεργοποιώντας τις κλασικές διοικητικές λειτουργίες, όπως τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την κατεύθυνση και τον έλεγχο. Ο προϊστάμενος εδώ λειτουργεί, στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής για να επιτύχει τους προδιαγεγραμμένους στόχους στη βάση της λογικής (λειτουργία του αριστερού ημισφαιρίου του εγκεφάλου).

Λειτουργία ως ηγέτης: Σύνολο βαθμολογίας ερωτήσεων 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 και 16

Ο ηγέτης λειτουργεί εμπλεκόμενος ο ίδιος προσωπικά στις εργασίες της υπηρεσίας του. Οραματίζεται τη μελλοντική εικόνα της υπηρεσίας του, την επικοινωνεί σ' όλους τους υφισταμένους μαζί με τις αναγκαίες αξίες, οι οποίες θα υπηρετήσουν και θα καθοδηγήσουν τους υφιστάμενους στην εκπλήρωση του οράματος του. Λειτουργεί στο επίπεδο των συναισθημάτων προβάλλοντας τις ιδέες του, αναζητώντας πάντοτε νέους τρόπους εργασίας (λειτουργία του δεξιού ημισφαιρίου του εγκεφάλου).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημόσια διοίκηση εξελίσσεται. Πιέσεις για αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της έρχονται από παντού. Οι πολίτες απαιτούν πραγματική εξυπηρέτηση. Το κύριο βάρος των αλλαγών το σηκώνουν τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία όχι μόνο κατανοούν ότι πρέπει τα ίδια να αλλάξουν αντιλήψεις ως προς τις διοικητικές τους πρακτικές, αλλά το κυριότερο θα πρέπει να επικοινωνήσουν στους υφισταμένους τους, νέους τρόπους εργασίας συμβατούς με τις απαιτήσεις των πολιτών για εξυπηρέτηση. Οι απαιτήσεις αυτές δημιουργούν πρωτόγνωρα προβλήματα στους παραδοσιακά εργαζόμενους προϊσταμένους. Και ο λόγος είναι απλός. Θα πρέπει πρώτα να ψάξουν και να γνωρίσουν τον εαυτό τους, εάν θέλουν και εάν μπορούν να αλλάξουν οι ίδιοι και μετά να «περάσουν» τις αλλαγές στους άλλους. Αλλά για να πείσουν δεν πρέπει να χρησιμοποιήσουν *«τα πρέπει»* που απορρέουν από την ιεραρχική τους θέση και κατ' επέκταση από τη λογική της δημόσιας διοίκησης. Θα πρέπει να πλησιάσουν τους υφισταμένους τους, ενεργοποιώντας άλλες ικανότητες, ικανότητες και ταλέντα που δεν έχουν μαθευτεί στο σχολείο, αλλά είναι απόσταγμα πολύτιμης εμπειρίας, προερχόμενης από τη δια-ανθρώπινη διεργασία και συναλλαγή. Οι νέες αυτές ικανότητες δεν έχουν σχέση με την ορθολογική σκέψη, αλλά σχετίζονται με το συναίσθημα και εκφράζονται ως συναισθηματικές ικανότητες. Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τόσο τα δικά μας αισθήματα, όσο και των άλλων και ανάλογα να τα διαχειριζόμαστε, μας δίνει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η νοημοσύνη αυτή ελέγχεται από το συγκινησιακό μέρος του εγκεφάλου, κατ' αντιστοιχία της γνωστής μας λογικό- γλωσσικής νοημοσύνης, που ελέγχεται από τη περιοχή του νεοφλοιού. Οι ικανότητες αυτές, υπολογίζεται ότι ερμηνεύουν έως και το (το πρόσθεσα) 80% της επιτυχίας ενός προϊσταμένου.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τις νέες ικανότητες κοινωνικού και συναισθηματικού τύπου, που απαιτούνται να κατέχει ένα διευθυντικό στέλεχος του δημοσίου τομέα, ώστε να είναι σε θέση να κατανοεί, να ελέγχει και να καθοδηγεί πιο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας του. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της ενότητας είναι:

- Να παρουσιασθούν και να αιτιολογηθούν οι παραδοσιακές ικανότητες ενός προϊσταμένου σε σχέση με τις σύγχρονες διευρυμένες ικανότητες.
- Να ερμηνευθούν οι αναγκαίες προϋποθέσεις της εργασιακής απόδοσης και να διευκρινισθεί η αναγκαιότητα της εμφάνισης της συναισθηματικής εργασίας.

- Να παρουσιασθεί και να συζητηθεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Να ερμηνευθεί η διαφορετικότητα της λειτουργίας των νοητικών λειτουργιών του εγκεφάλου σε σχέση με το μεταιχμιακό ή συγκινησιακό μέρος του.
- Να παρουσιασθούν οι τρεις κυρίαρχες θεωρίες για τη συναισθηματική νοημοσύνη.
- Να παρουσιασθούν οι διαφορές μεταξύ της λογικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η εργασία των δημόσιων λειτουργών θεωρείται ότι είναι ξεκάθαρα εντάσεως εξυπηρέτησης του πολίτη. Δηλαδή έχει σχέση με διανθρώπινες διαδικασίες και ιδιαίτερα με τη διαχείριση συναισθημάτων. Στην αρχή γίνεται μια παρουσίαση του ρόλου των συναισθημάτων στην εργασία των προϊσταμένων και της αναγκαιότητας της διαχείρισης τους. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο λειτουργίας της συναισθηματικής εργασίας, καθώς και των αναγκαίων ικανοτήτων υλοποίησης της, που χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικές ικανότητες. Κατόπιν παρουσιάζονται οι τρεις κυρίαρχες και ευρύτερα παραδεκτές στη βιβλιογραφία θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.2 ΟΙ ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

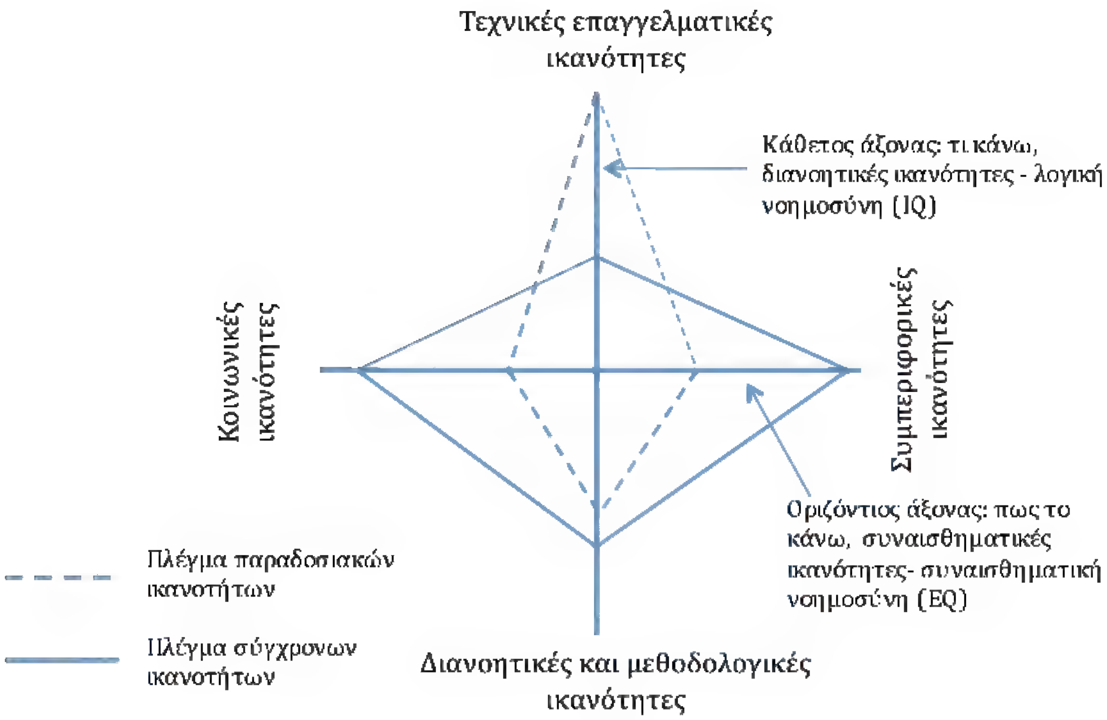
Οι ικανότητες των εργαζομένων είναι φυσικό πάντοτε να ακολουθούν τις εξελίξεις της οργάνωσης της εργασίας. Όταν οι εργασιακοί χώροι δέχονται πιέσεις για αλλαγή του τρόπου εργασίας, είναι φυσικό να περιμένει κανείς ότι και οι ικανότητες που απαιτούνται να έχουν οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της εργασίας. Οι αλλαγές αυτές αντανακλώνται στην αναδυόμενη τις τελευταίες δεκαετίες προωθούμενη φιλοσοφία διοίκησης στο δημόσιο τομέα, που έχει ονομασθεί ως Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Τούτο δε συμβαίνει γιατί το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, στηριζόμενο στον ορθολογισμό των διοικητικών και λειτουργικών δομών, πιέζεται ώστε να υιοθετήσει περισσότερες λειτουργικές ευελιξίες στις διοικητικές πρακτικές. Οι περισσότερες όμως ευελιξίες διοίκησης, απαιτούν προϋποθέσεις ενίσχυσης της διανθρώπινης επαφής και διεργασίας. Η σκέψη αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εργασία στο δημόσιο μεταμορφώνεται σιγά – σιγά σε κοινωνική και συναισθηματική εργασία (Fineman, 1993; Domagalski,1999; Goleman,1998).

Είναι πλέον γενικά παραδεκτό ότι, οι παραδοσιακές ικανότητες των εργαζομένων, που στηρίζονταν κυρίως στις τεχνικές επαγγελματικές ικανότητες, δεν επαρκούν για να υποστηρίξουν τους εργαζόμενους στο νέο εργασιακό περιβάλλον που το χαρακτηρίζουν οι αλλαγές. Οι αναζητούμενες ικανότητες σχετίζονται με τις δυνατότητες που πρέπει να έχει ένα άτομο, ώστε να εργαστεί σ' ένα εργασιακό περιβάλλον που κυριαρχούν οι διανθρώπινες σχέσεις. Οι ικανότητες αυτές, προφανώς είναι κάτι περισσότερο από αναγκαίες για τον προϊστάμενο τμήματος του δημόσιου τομέα, γιατί βρισκόμενος στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο, η αποτελεσματικότητα του εξαρτάται εξ΄ ολοκλήρου από την διαχείριση των σχέσεων. Επομένως ο αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι εκείνος που είναι ικανός να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και τα συναισθήματα των υφισταμένων του. Στο Σχήμα 2.2 αναφέρεται το πλέγμα των ικανοτήτων που απαιτείται να έχει ένας σύγχρονος προϊστάμενος. Οι παραδοσιακές επαγγελματικές ικανότητες παριστάνονται στον κάθετο άξονα, ενώ οι κοινωνικές και συμπεριφορικές που ονομάσθηκαν συναισθηματικές ικανότητες στον οριζόντιο. Το σχήμα απεικονίζει την έμφαση που δίδονταν στο παρελθόν στη λογική της επαγγελματικής εξειδίκευσης, η οποία καθοδηγείτο από την αντίληψη ότι ο καλύτερα εξειδικευμένος υπάλληλος θα κάνει και τον καλύτερο προϊστάμενο. Η αντίληψη αυτή, στη σημερινή

εποχή χάνει τη σπουδαιότητα της, γιατί οι επαγγελματικές ικανότητες απαξιώνονται με γρήγορους ρυθμούς και επομένως οι ικανότητες ανανέωσης τους, όπως για παράδειγμα η ικανότητα της μάθησης της διαδικασίας της μάθησης, έχουν ασυγκρίτως σπουδαιότερη σημασία. Ένας άλλος σημαντικός λόγος της μειωμένης σημασίας που έχουν οι τεχνικές επαγγελματικές ικανότητες ιδιαίτερα για τον προϊστάμενο είναι ότι, ο ρόλος του απαιτεί περισσότερο διαπροσωπικές ικανότητες, εφ' όσον η αποτελεσματικότητα του στηρίζεται στη διαχείριση σχέσεων παρά τεχνικών έργων. Επομένως μιλάμε για διευρυμένες ικανότητες που περιλαμβάνουν πέρα των τεχνικών επαγγελματικών, τις κοινωνικές και συμπεριφορικές (Bunk, 1994). Συνοπτικά οι ικανότητες αυτές περιγράφονται ως:

1. *Τεχνικές ικανότητες,* κατά κανόνα, οι τεχνικές επαγγελματίες ικανότητες αποτελούν το βασικό κορμό γνώσεων ενός επαγγέλματος και αποκτώνται από το τυπικό σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Όπως για παράδειγμα το επάγγελμα του μηχανικού, του λογιστή, του δικηγόρου κτλ.

2. *Διανοητικές/Μεθοδολογικές ικανότητες,* στις ικανότητες αυτές περιλαμβάνονται:
   - η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
   - η ικανότητα δημιουργικής σκέψης
   - η ικανότητα μετουσίωσης της θεωρίας σε πράξη
   - η ικανότητα αντίληψης
   - ικανότητα μάθησης κ.α.



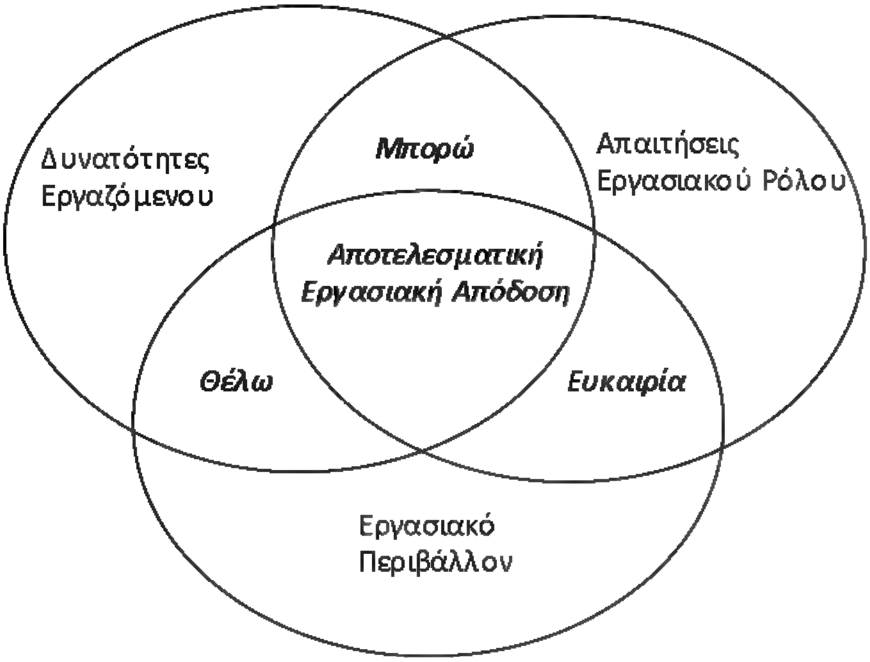
Σχήμα 2.2 Το μείγμα των παραδοσιακών και των σύγχρονων ικανοτήτων. Πηγή: Χαλάς (2001) προσαρμοσμένο από Bunk (1994).

3. *Κοινωνικές Ικανότητες,* στις ικανότητες αυτές περιλαμβάνονται:
   - η ικανότητα επικοινωνίας
   - η ικανότητα συνεργασίας
   - η ικανότητα παρακίνησης
   - η ικανότητα εξυπηρέτησης
   - η ικανότητα ενδυνάμωσης κ.α.
4. *Συμπεριφοριστικές ικανότητες,* στις ικανότητες αυτές περιλαμβάνονται:
   - η ικανότητα αυτογνωσίας
   - η ικανότητα για υπεύθυνη εργασία
   - η ικανότητα εργασίας σε αβέβαιο περιβάλλον
   - η ικανότητα ευελιξίας
   - η ικανότητα συναισθηματικής αντοχής και ρίσκου
   - η ικανότητα αυτο-ανάπτυξης κ. α.

Σύμφωνα με το σχήμα 2.2 ο σύγχρονος προϊστάμενος πρέπει να ενεργοποιήσει εκτός από τις παραδοσιακές τεχνικές και διανοητικές του ικανότητες, τις οριζόντιες ικανότητες που καθιερώθηκαν από τις αρχές της δεκαετίας του 90' ως συναισθηματικές, οι οποίες καθορίζουν το δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σήμερα πλέον είναι αποδεκτό ότι, οι συναισθηματικές ικανότητες αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του οικοδομήματος της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Hochschild, 1983 ; Domagalski, 1999 ; Kunnanatt, 2004).

2.3 ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σύμφωνα με τον καθηγητή Richard Boyatzis (2009), η εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου εξαρτάται από το συγκερασμό και το βέλτιστο ταίριασμα μεταξύ τριών μεταβλητών που αποδίδουν την έννοια της δυνατότητας εργασιακής απόδοσης (competencies).



Σχήμα 2.3 Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης

Οι τρεις αυτές ανεξάρτητες μεταβλητές περιγράφονται ως έξης:

1. *Δυνατότητες εργαζόμενου.* Στις δυνατότητες αναφέρονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι αξίες, οι στάσεις, τα ενδιαφέροντα, η αυτό-εικόνα, το στάδιο της εργασιακής του ζωής και η προσωπική φιλοσοφία για τη ζωή και την εργασία ενός εργαζόμενου.
2. *Απαιτήσεις εργασιακού ρόλου.* Στις απαιτήσεις του εργασιακού ρόλου αναφέρονται τα καθήκοντα και οι εργασιακές υποχρεώσεις, έτσι όπως περιγράφονται από την ανάλυση του εργασιακού ρόλου ενός εργαζόμενου.
3. *Εργασιακό περιβάλλον.* Στο εργασιακό περιβάλλον αναφέρονται η οργανωσιακή δομή, τα συστήματα εργασίας, το οικονομικό, το κοινωνικό

και πολιτισμικό περιβάλλον, και το ιδιαίτερο διοικητικό και πολιτισμικό κλίμα που επικρατεί και επηρεάζει τον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες.

Ο συνδυασμός των τριών εργασιακών προϋποθέσεων του Σχήματος 2.3 ανά δύο δημιουργεί αντίστοιχα το *μπορώ* (συνδυασμός δυνατοτήτων εργαζομένων και απαιτήσεων εργασιακού ρόλου), το *θέλω* (συνδυασμός δυνατοτήτων εργαζομένων και εργασιακού περιβάλλοντος) και την *ευκαιρία* (συνδυασμός εργασιακού ρόλου και εργασιακού περιβάλλοντος). Επομένως, η αποτελεσματική εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου, εξαρτάται από τις δυνατότητες που έχει του σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας του (μπορώ), από τα κίνητρα που έχει ή του δημιουργεί το εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν την ενέργεια του ή το συναισθηματικό του κόσμο (θέλω) και από τις ευνοϊκές συνθήκες (ευκαιρία), που του δημιουργεί το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με τον εργασιακό του ρόλο (Χαλάς, 2002 σελ 52). Στο κεφάλαιο αυτό, θα εξετασθεί το *«θέλω»* των εργαζομένων που διαμορφώνεται κυρίως από τη διαχείριση των συναισθημάτων τους, τόσο ως προς τον εαυτό τους, όσο και ως προς τη σχέση τους με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Τα συναισθήματα ως αυθύπαρκτες οργανωσιακές οντότητες έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης κατά το παρελθόν, εφ' όσον έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τα κίνητρα για εργασία. Εντούτοις, σχετικά πρόσφατα συνδέθηκαν με το περιεχόμενο της εργασίας, μετά τη δημοσίευση του βιβλίου του κοινωνιολόγου Hochschild (1983) με θέμα τη συναισθηματική εργασία (emotional labor). Θα πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι η σχέση μεταξύ του ατόμου με το περιβάλλον του, και πως αυτή η σχέση εξελίσσεται και διαμορφώνει τη συναισθηματική κατάσταση (θέλω) του Σχήματος 2.3 έχει ουσιαστική σημασία στην κατανόηση των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας, παρά τα ξεχωριστά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου ή του περιβάλλοντος της εργασίας (Briner, 1999).

2.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τα συναισθήματα προκαλούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ερμηνείες που δίδουν οι άνθρωποι πάνω σε διάφορα γεγονότα ή στις σχέσεις που δημιουργούν με το άμεσο περιβάλλον τους. Επομένως, οι εργασιακοί χώροι χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό και ως συναισθηματικοί χώροι. Είναι δε φυσικό ότι όσο η εργασία έχει περισσότερο σχέση με την παροχή υπηρεσιών (όπως οι δημόσιες υπηρεσίες) δηλαδή με κοινωνική διεργασία, τόσο η εργασία μεταμορφώνεται σε συναισθηματική εργασία (emotional work) (Lazarus, 1991).

Ως συναισθηματική εργασία εννοείται η συνειδητή προσπάθεια που κάνει κάποιος, για να αλλάξει ή να ελέγξει τα συναισθήματα του, ή και των άλλων, ώστε να είναι συμβατή η εργασιακή συμπεριφορά του με τους κανόνες ή οδηγίες εκτέλεσης της εργασίας του (Opengart, 2005). Για παράδειγμα, οι δημόσιοι λειτουργοί που εξυπηρετούν πολίτες πρέπει να επιδείξουν ευγένεια, χαμόγελο και προθυμία, ακόμη και αν δεν το νιώθουν. Ο βαθμός με τον οποίο γίνεται αυτή η προσαρμογή από κάποιο δημόσιο λειτουργό, στα επιβαλλόμενα πρότυπα εξυπηρέτησης του πολίτη, καθορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη του. Γίνεται φανερό ότι θα πρέπει να υπάρξει σύζευξη μεταξύ συναισθηματικής εργασίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, για να έχουμε αποτελεσματική εργασία, και ιδιαίτερα στους εργασιακούς χώρους εντάσεως εξυπηρέτησης, όπως είναι αυτοί του δημόσιου τομέα.

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη ζωή μας, καθότι αποτελούν ένα αδιάσπαστο κομμάτι της προσωπικότητας μας και επηρεάζουν καταλυτικά τις διαπροσωπικές μας σχέσεις. Πορίσματα επιστημών όπως: της νευροψυχολογίας, της κοινωνικής ψυχολογίας, και της οργανωσιακής συμπεριφοράς δείχνουν προς την κατεύθυνση ότι, τα αισθήματα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τον τρόπο που ο άνθρωπος σκέπτεται, συμπεριφέρεται και παίρνει αποφάσεις (George, 2000).

Εν τούτοις φαίνεται ότι τα συναισθήματα στην εργασία στην οιονδήποτε μορφή τους, δεν αντιμετωπίζονται με τη δέουσα προσοχή. Υπάρχει μάλιστα η αντίληψη ότι τα συναισθήματα στο χώρο της εργασίας πρέπει να ελέγχονται και οπωσδήποτε να τα μην τα αφήνουμε να επηρεάζουν τον τρόπο που εργαζόμαστε. Η άποψη αυτή προέρχεται από την αντίληψη της λειτουργίας των οργανισμών ως ορθολογικές οργανωτικές και λειτουργικές οντότητες, όπου τα συναισθήματα δημιουργούσαν και μόνο προβλήματα. Η αντίληψη αυτή, που έχει τις ρίζες της πίσω στην περίοδο της βιομηχανικής εποχής και εκφράζει κυρίως το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης,

έχει ξεπεραστεί από τις νεότερες έρευνες, όπου καταδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος των συναισθημάτων – θετικός ή αρνητικός- στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Fox & Spector, 2002). Σύμφωνα με τις νεότερες εκδοχές, η αντίληψη της αποπομπής των συναισθημάτων από το χώρο εργασίας, είναι λανθασμένη. Δεν είναι δυνατόν να αφεθούν τα συναισθήματα εκτός εργασίας, γιατί τα συναισθήματα και οι σκέψεις αποτελούν ένα αδιάρρηκτο πλαίσιο αναφοράς, το οποίο καθοδηγεί την καθημερινότητα των εργασιών (Fineman, 1993). Τα συναισθήματα επηρεάζουν τόσο το αντικείμενο της σκέψης μας, όσο και τον τρόπο που σκεπτόμαστε. Δεν υπάρχουν αποφάσεις αποψιλωμένες από συναισθήματα (Domagalski, 1999). Και τούτο γιατί α) τα συναισθήματα εμπεριέχουν πληροφορίες για μας, για τους άλλους και για τον κόσμο γύρω μας, β) τα συναισθήματα μας βοηθούν να σκεφθούμε και να πάρουμε αποφάσεις, γ) τα συναισθήματα δεν περιγράφουν χαοτικές καταστάσεις, αλλά εξόχως κατανοητές γιατί ακολουθούν συγκεκριμένα πρότυπα και κανόνες και επομένως προδιαγράφουν συγκεκριμένες πορείες δράσης και τέλος δ) εφ' όσον τα συναισθήματα εμπεριέχουν πληροφορίες, πρέπει να είμαστε δεκτικοί σ' αυτά και να αξιοποιήσουμε τις πληροφορίες που απορρέουν απ' αυτά, στις σκέψεις, στις αποφάσεις και στις πράξεις μας. Τα συναισθήματα που πηγάζουν από τον εργασιακό χώρο και όχι μόνο, χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία όπως άγχος, θυμός, χαρά, ενθουσιασμός, ζήλια, φθόνος, υπερηφάνεια, αγάπη, αφοσίωση, ντροπή, θαυμασμός, οργή, απογοήτευση, συμπάθεια, μιζέρια, ενοχή, μίσος, έξαψη, περιφρόνηση (Ekman, 1999) μπορούν να έχουν θετικό ή αρνητικό χαρακτήρα και ανάλογα επηρεάζουν ενισχυτικά ή ανασχετικά την εργασιακή απόδοση.

Η ικανότητα των εργαζομένων να κατανοούν τον συναισθηματικό χώρο της εργασίας και ανάλογα να σκέπτονται, να αποφασίζουν και να πράττουν αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας της εργασιακής απόδοσης (Hochschild,1983). Για παράδειγμα κάθε επικοινωνιακό μήνυμα που πηγάζει από τη σκέψη και μεταφέρεται με λεκτικούς τρόπους, συνοδεύεται και από ανάλογο του μηνύματος συναίσθημα, που μεταφέρεται με μη λεκτικούς τρόπους, πχ. αυστηρό ύφος προσώπου (γλώσσα σώματος). Όταν ένας προϊστάμενος επιτιμά κάποιον υπάλληλο για ανάρμοστη συμπεριφορά, η λεκτική επιτίμηση συνοδεύεται και από το ανάλογο αυστηρό ύφος (συναίσθημα) και είναι σίγουρο ότι ο αποδέκτης του μηνύματος θα κατανοήσει ευκολότερα το μη λεκτικό επιτιμητικό ύφος παρά τα λόγια του προϊσταμένου. Άλλο παράδειγμα αποτελεί ο ρόλος του προϊσταμένου που σε μεγάλο βαθμό εμπεριέχει διαχείριση συναισθημάτων, τόσο του ιδίου, όσο και των άλλων,

όταν αναγκάζεται να επιδείξει ορισμένα συναισθήματα και να καταστείλει άλλα. Όταν για παράδειγμα, ο εξοργισμένος προϊστάμενος δε δείχνει την οργή του φανερά, αλλά με υπομονή και με χαμόγελο βοηθά να κατανοήσει ο αγενής υφιστάμενος το λάθος του για να μάθει από αυτό. Η καθ' εαυτού μελέτη των συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας, έχει ψυχολογική χροιά και ερμηνεύεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1995), ενώ η μελέτη της συναισθηματικής εργασίας έχει μια κοινωνική χροιά και μελετά τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες της εργασίας (Briner, 1999). Το σύνολο των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων που απαρτίζουν το χώρο της εργασίας αποτελούν τον ψυχοκοινωνικό κόσμο της εργασίας και παρομοιάζεται με το μέρος ενός παγόβουνου, που είναι μέσα στη θάλασσα.

Κοινή είναι η διαπίστωση ότι ο ψυχοκοινωνικός γενικά κόσμος ενός οργανισμού (ο άυλος) συνεισφέρει πολύ περισσότερο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού παρά ο εμφανής κόσμος του (σχήμα 2.4). Η παρομοίωση ενός οργανισμού ως παγόβουνο θέλει να τονίσει τη σπουδαιότητα που έχουν τα αισθήματα των εργαζομένων για την αποτελεσματική λειτουργία του (Hellriegel,1998). Άλλωστε αυτό που βουλιάζει ένα πλοίο δεν είναι το ορατό μέρος του παγόβουνου, αλλά το αόρατο που ασφαλώς αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του.



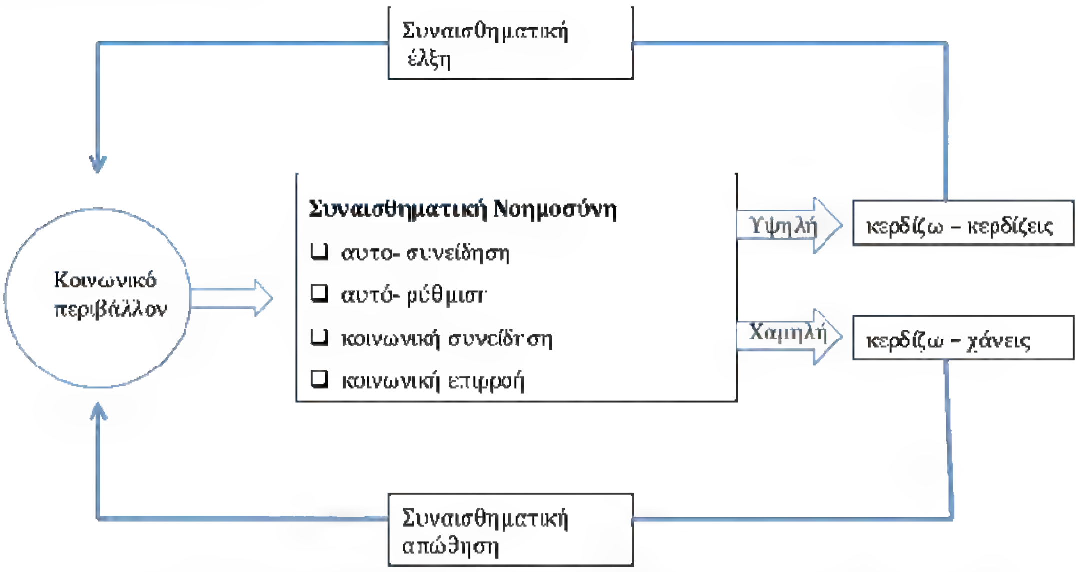
Σχήμα 2.4 Το οργανωσιακό παγόβουνο. (Πηγή: Hellriegel, 1998)

Η παρομοίωση αυτή δείχνει με έμφαση τη σπουδαιότητα που έχουν τα συναισθήματα των εργαζομένων στις διάφορες μορφές εκδήλωσης τους, για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Η σπουδαιότητα αυτή αντανακλάται στην κίνηση των τελευταίων δυο δεκατιών, για την αναγνώριση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως πολύ σημαντική παράμετρος της διαχείρισης του συναισθηματικού κόσμου της εργασίας (Goleman, 1995).

2.5 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με την ικανότητα ενός ατόμου να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα του, ως κατευθυντήριο εργαλείο αποτελεσματικότητας στις διαπροσωπικές του σχέσεις (Kunnanatt, 2004). Περιλαμβάνει την ικανότητα της λογικής αιτιολόγησης των συναισθημάτων και την ικανότητα της χρησιμοποίησης τους για τον επηρεασμό της σκέψης και της ακολουθητέας συμπεριφοράς (Goleman 1998). Ή αλλιώς, οι άνθρωποι μπορούν να σκέπτονται για τα συναισθήματα τους, όπως επίσης να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για να σκέπτονται.

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, τα κοινωνικά έξυπνα άτομα επιδιώκουν και δημιουργούν κοινωνικές σχέσεις με τους ανθρώπους γύρο τους, στη βάση κερδίζω – κερδίζεις. Τα άτομα αυτά δημιουργούν μια αύρα έλξης με άλλα άτομα τριγύρω τους. Είναι ευχάριστα και επιτυγχάνουν ανώτερα εργασιακά αποτελέσματα. Ενώ άτομα με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, επιδιώκουν μόνο το δικό τους συμφέρον στις κοινωνικές σχέσεις με άλλους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται απωθητικές και αμυντικές σχέσεις, που συνεισφέρουν αρνητικά στο αποτέλεσμα της κοινωνικής διεργασίας (σχήμα 2.5).



Σχήμα 2.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην κοινωνική διεργασία. Πηγή: (Kunnanatt, 2004)

Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει ένας δείκτης ή μια κλίμακα, που δείχνει ότι όσο πιο ψηλά βρίσκεται τόσο πιο αποτελεσματικά κατανοεί και διαχειρίζεται κάποιος το ψυχοκοινωνικό κλίμα γύρω του.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίσθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 90' από τους P. Salovey και J. Mayer και μετά έγινε δημοφιλής από το κλασικό βιβλίο του D. Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ* (1995). Οι πρωτεργάτες αυτοί της συναισθηματικής νοημοσύνης, ονόμασαν **τους ως** συναισθηματικούς έξυπνους ανθρώπους αυτούς που είναι ικανοί να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους, όσο και να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Πρακτικά, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με τη σοφή αξιοποίηση των συναισθημάτων ή της αίσθησης, σε καταστάσεις που η λογική αντιμετώπιση και μόνο δεν ευνοεί αποτελεσματικές λύσεις. Τα «*καθ' έκαστα*» όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης, δηλαδή τις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες της περίπτωσης, που δεν αντιμετωπίζονται με τη λογική αλλά με τη συναισθηματική λογική, δηλαδή την αίσθηση. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης να αντιμετωπίζει ασαφή και αβέβαια προβλήματα, στηριζόμενη στα συναισθήματα παρά στη λογική, εντοπίσθηκε από τον Αριστοτέλη, όταν πρότεινε τη φρόνηση ως την κυρίαρχη ικανότητα που εκφράζει την πράξη[1]. Αναφέρει χαρακτηριστικά στα Ηθικά Νικομάχεια «*το να αισθανόμαστε όταν πρέπει, για τα πράγματα που πρέπει, σε σχέση με αυτούς που πρέπει, για τους σκοπούς που πρέπει και όπως πρέπει, αυτό είναι μέσον και ταυτόχρονα άριστο, κι αυτό χαρακτηρίζει την αρετή*» (1106β20-24) ή πάρα κάτω « *ενώ είναι εύκολο για κάθε άνθρωπο να οργιστεί και να δώσει χρήματα και να δαπανήσει, δεν είναι εύκολο να κάνει και το άλλο σε σχέση με τον κατάλληλο άνθρωπο, στο κατάλληλο μέτρο, στο κατάλληλο χρόνο, για τον κατάλληλο σκοπό και τρόπο*» ($1109^{α}$26-28). Τα συναισθήματα μας έχουν νοητική αξία και δεν είναι δυνατό να γνωρίσουμε κάτι πολύ καλά, εάν δεν νιώσουμε και τα αντίστοιχα συναισθήματα. Επομένως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μορφή νοημοσύνης ξεχωριστής, αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικής της λογικής νοημοσύνης, που μας βοηθά να κατανοήσουμε εργασιακές καταστάσεις, όπου μόνο η λογική δεν ευνοεί αποτελεσματικές λύσεις. Υπάρχουν ενδείξεις ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (EI – emotional intelligence) παρέχει καλύτερες προϋποθέσεις πρόβλεψης της επαγγελματικής επιτυχίας κατά 80 % μεγαλύτερη, από ό,τι η συνηθισμένη λογική ή γενική νοημοσύνη (IQ – intelligence quotient) (Goleman, 1998; Lopes et al., 2006).

[1] Ο Αριστοτέλης διακρίνει τη γνώση σε τρεις κατηγορίες την επιστήμη, την ποίηση (τέχνη) και την πράξη (φρόνηση).

2.6 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ ΚΑΙ Η ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Όπως αναφέρθηκε πάνω η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με τη σοφή διαχείριση των συναισθημάτων αλλά και της λογικής. Θα μπορούσε να συνδέσει κανείς τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη φρόνηση, έτσι όπως τη χαρακτηρίζει ο Αριστοτέλης ως πρακτική σοφία που διαχειρίζεται «*τα καθ' έκαστα*». Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να εντοπισθεί και να κατανοηθεί, για το πως το συναίσθημα και η λογική συνεργάζονται και αλληλοεπιδρούν στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Η θεωρία για τη λειτουργία του εγκεφάλου έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια και έχει ερμηνεύσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Οι ερευνητές της λειτουργίας του εγκεφάλου έχουν εντοπίσει ότι, υπάρχει μια συνεχής ανταγωνιστική σχέση μεταξύ του λογικού και του συναισθηματικού μέρους του (Bear et al., 1996).

Σ' αυτήν την αλληλεπίδραση, χάριν των γενετικών προδιαγραφών ή κοινωνικών επιδράσεων, το μέρος του εγκεφάλου που ελέγχει το συναίσθημα, δηλαδή η αμυγδαλή με τις άλλες μεταιχμιακές δομές, τείνει να κυριαρχεί του λογικού μέρους (νεοφλοιού), ελέγχοντας ή και υποτάσσοντας τις λογικές σκέψεις και πράξεις (Thompson, 1988). Δηλαδή, όταν επείγουσες καταστάσεις καλούν για άμεση ανταπόκριση με βάση την ορθολογική σκέψη του λογικού μέρους του εγκεφάλου, το κέντρο ελέγχου των συναισθημάτων, δηλαδή η αμυγδαλή, αναλαμβάνει άμεση δράση, χωρίς να αφήσει το χρόνο για λογική επεξεργασία και απόφαση στηριγμένη στο λογικό επιχείρημα. Εκτός αυτού, σε πολλές περιπτώσεις, η αμυγδαλή ερμηνεύει και μεγεθύνει συμβάντα ως εχθρικά και επικίνδυνα, και ως τούτα τα αντιμετωπίζει προετοιμάζοντας το άτομο, για να επιτεθεί ή να ξεφύγει και οπωσδήποτε εμπλέκοντας το άτομο σε συναισθηματικές συγκρούσεις ή εκρήξεις που το εκθέτουν στο περιβάλλον του. Στη περίπτωση αυτή λέγεται ότι το άτομο λειτουργεί υπό την επήρεια των συναισθημάτων του. Στα οποία κατά κανόνα τον εμπλέκουν σε προβλήματα (Bear et al.,1996).

Στο συναισθηματικά έξυπνο άτομο το μυαλό έχει εκπαιδευτεί και ευθυγραμμισθεί στο να κατανοεί το παιχνίδι που παίζει η αμυγδαλή και να αφήνει χρόνο ώστε να προλαβαίνει το κέντρο του νεοφλοιού (της λογικής) να πράττει σύμφωνα με το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε κάθε συναίσθημα. Εδώ έχει εφαρμογή αυτό που λέγεται ότι, εάν εξοργιστείς για κάτι δώσε τόπο στην οργή, ή μέτρησε μέχρι το δέκα. Αυτή η ικανότητα να δώσω χρόνο για να αναγνωρίσω «*τι γίνεται μέσα στο κεφάλι μου*» ονομάζεται «*μετά- ρύθμιση της*

διάθεσης» (Mayer & Saloney, 1997).

Είναι προφανές, ότι στο διάστημα αυτό θα δοθεί η ευκαιρία να πάρει το πάνω χέρι η λογική και η όποια απάντηση θα είναι αποτέλεσμα ενός μείγματος διανοητικής και θυμικής διεργασίας. Το συναισθηματικό μέρος του εγκεφάλου ή αλλιώς συγκινησιακός εγκέφαλος είναι κατά πολύ ταχύτερος από τον λογικό εγκέφαλο, γιατί απλά δεν χρειάζεται να σκεφθεί. Οι πράξεις που πηγάζουν από τον συγκινησιακό εγκέφαλο, έχουν την έντονη αίσθηση της σιγουριάς. Αργότερα μπορεί να σκεφθούμε γιατί έκανα αυτό που έκανα. Εάν συμβεί αυτό τότε είναι προφανές ότι το λογικό μέρος του εγκεφάλου αρχίζει να δουλεύει. Αλλά μέχρι τότε ο συγκινησιακός εγκέφαλος, είτε μας έχει παραπληροφορήσει, είτε μας έχει κάνει να πάρουμε εσφαλμένες αποφάσεις.

2.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Οι ρίζες της Σ.Ν. εντοπίζονται στις εργασίες του Thorndike κατά τη δεκαετία του 20' όταν πρότεινε την κοινωνική νοημοσύνη, ως μια από τις διαφορετικές μορφές νοημοσύνης (Chermis & Goleman , 2001). Ωστόσο, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 80' υπερίσχυε η λογική νοημοσύνη «*ως μια συνολική και σφαιρική δυνατότητα ενός ατόμου να πράττει σκόπιμα, να σκέπτεται λογικά και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το περιβάλλον του*» (Wechsler, 1939) και η οποία μετράται με το παραδοσιακό δείκτη διανοητικής νοημοσύνης (IQ). Το 1983 ο καθηγητής του Harvard, D. Gardner (1983), πρότεινε την ιδέα της πολλαπλής νοημοσύνης. Σύμφωνα μ' αυτήν, η νοημοσύνη δεν είναι μια αλλά ένα αμάλγαμα από οκτώ διακριτές, ανεξάρτητες και αλληλοσυμπληρωματικές νοημοσύνες. Δηλαδή: η γλωσσική, η λογικομαθηματική, η ενδοπροσωπική, η διαπροσωπική, η χωρική, η νατουραλιστική, η κιναισθητική και η μουσική. Μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί τρία κυρίαρχα μοντέλα που ερμηνεύουν το φαινόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 1.8α):

Πίνακας 1.8α Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (πηγή : Spielberger, 2004)

Μοντέλο ικανοτήτων Saloney- Mayer (1990)	Μικτό μοντέλο Bar-On (1997)	Μοντέλο προσωπικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων *Cherniss & Goleman (2001)*
Τι ερμηνεύει: Συναισθηματικές ικανότητες *πώς ορίζεται:* Η ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών και σκέψης χρησιμοποιώντας το συναίσθημα	*Τι ερμηνεύει:* Συναισθηματικές και κοινωνικές δυνατότητες *πώς ορίζεται:* Μείγμα από μη γνωστικές ικανότητες, δυνατότητες και δεξιότητες, που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να επιτύχει, ανταποκρινόμενο στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις.	*Τι ερμηνεύει:* Συναισθηματικές δυνατότητες *πώς ορίζεται:* Οι συμπεριφορικές δυνατότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά ως εκδηλούμενες συναισθηματικές ικανότητες

Διαστάσεις: ♦ αναγνώριση και έκφραση συναισθημάτων ♦ ενσωμάτωση συναισθημάτων στη σκέψη ♦ κατανόηση συναισθημάτων ♦ διαχείριση συναισθημάτων *πώς μετράται:* τεστ ικανοτήτων – απόδοσης (MSCEIT)	*Διαστάσεις:* ♦ ενδο- προσωπικές ικανότητες ♦ δια- προσωπικές ικανότητες ♦ προσαρμοστικότητα ♦ διαχείριση άγχους ♦ διαχείριση συναισθηματικής κατάστασης (διάθεσης) *πώς μετράται:* αυτό-αξιολόγηση (EQ-i)	*Διαστάσεις:* ♦ αυτεπίγνωση ♦ αυτοδιαχείριση ♦ κοινωνική ευαισθησία ♦ διαχείριση σχέσεων *πώς μετράται:* αξιολόγηση 360° - Emotional Competence Inventory (ECI)

(α) Το μοντέλο των Salovey-Mayer (1997) ορίζει τη ΣΝ ως την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για την διευκόλυνση της σκέψης, και επίλυσης προβλημάτων.

Από τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης εξελίχθηκε αρχές της δεκαετίας του 90' η συναισθηματική νοημοσύνη από τον Salovey και Mayer (1990), ως η ικανότητα της ρύθμισης των συναισθημάτων και η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που προέρχονται από αυτή τη ρύθμιση, για τη διευκόλυνση γνωστικών λειτουργιών, όπως λήψη αποφάσεων κτλ. Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σχέση με α) να γνωρίζεις πως νιώθεις, πως νιώθουν οι άλλοι και τι πρέπει να κάνεις για αυτό, β) να γνωρίζεις τι σε κάνει να αισθάνεσαι καλά, τι σε κάνει να αισθάνεσαι άσχημα και πως να πας από το καλά στο άσχημα, γ) να έχεις συναισθηματική αυτογνωσία και ευαισθησία όπως και σωστή διαχείριση αυτών, για μεγιστοποίηση της μακροπρόθεσμης ευτυχίας και διαβίωσης. Οι Salovey και Mayer (1997) ολοκλήρωσαν τον ορισμό τους ως εξής: "Η συναισθηματική νοημοσύνη περικλείει την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να εκτιμάς και να εκφράζεις το συναίσθημα, την ικανότητα να αναδύεις και να γεννάς συναισθήματα όταν αυτά βοηθούν τη σκέψη, την ικανότητα να καταλαβαίνεις το συναίσθημα και τη συναισθηματική γνώση, και την ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα ώστε να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη". Το μοντέλο αυτό

αναπτύχθηκε αργότερα και εξειδικεύθηκε στα τέσσερα στάδια α) της αναγνώρισης και έκφρασης συναισθημάτων, β) της χρησιμοποίησης των συναισθημάτων για διευκόλυνση νοητικών λειτουργιών, γ) της κατανόησης και ανάλυσης των συναισθημάτων και δ) της συναισθηματικής διαχείρισης (Πίνακας 1.8β).

Πίνακας 1.8β Τα στάδια της Συναισθηματικής Νοημοσύνη (Mayer, Salovey and Carouso) Πηγή: George, J. (2000)

Αναγνώριση και έκφραση συναισθημάτων	Χρησιμοποίηση συναισθημάτων για διευκόλυνση νοητικών διεργασιών	Γνώση συναισθημάτων	Διαχείριση συναισθημάτων
♦ Συνειδητοποίηση ατομικών συναισθημάτων ♦ ικανότητα έκφρασης ατομικών συναισθημάτων ♦ συνειδητοποίηση συναισθημάτων άλλων ♦ ακριβή έκφραση συναισθημάτων άλλων ♦ ενσυναίσθηση	♦ τα συναισθήματα κατευθύνουν την προσοχή και εστιάζουν στο αντικείμενο του ενδιαφέροντος ♦ τα συναισθήματα διευκολύνουν τις επιλογές μεταξύ διαφορετικών τρόπων δράσης ♦ χρησιμοποίηση συναισθημάτων στον εμπλουτισμό ορισμένων γνωστικών διαδικασιών ♦ χρησιμοποίηση εναλλακτικών (θετικών ή αρνητικών) συναισθημάτων για προώθηση ευέλικτων δράσεων	♦ γνώση των αιτιών που προκαλούν τα όποια συναισθήματα ♦ γνώση των συνεπειών των συναισθημάτων ♦ γνώση για την διαχρονική εξέλιξη των συναισθημάτων	♦ μετά – ρύθμιση (μάθηση) των συναισθημάτων (αναστοχασμός των αιτιών, της καταλληλότητας και της ευελιξίας ως προς τη χρήση) ♦ διατήρηση θετικής συναισθηματικής διάθεσης ♦ αντιστροφή αρνητικής συναισθηματικής διάθεσης ♦ διαχείριση συναισθημάτων άλλων

(β) Το μοντέλο του Bar-On (1997) αποτελεί μια σύζευξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων καθώς και των ικανοτήτων που επηρεάζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά.

Το μοντέλο αυτό ενοποιεί τις κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες και ορίζει τη *συναισθηματική –κοινωνική νοημοσύνη «..ως μια διαθεματική περιοχή από συσχετιζόμενες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και παράγοντες που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας, εκφραζόμαστε κατανοούμε τους άλλους και συσχετιζόμαστε μαζί τους και ανταποκρινόμαστε στις καθημερινές ανάγκες»* (Bar-On, 1997).

γ) Το μοντέλο του Goleman (1995) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως μια σειρά από δυνατότητες και δεξιότητες που καθοδηγούν την αποτελεσματική εργασιακή συμπεριφορά.

Ο Goleman το 1995 και αργότερα μαζί με τους Boyatzis και Rhee Chermis (2000) οργανώνουν τις 25 αρχικά δυνατότητες εργασιακής απόδοσης (competencies) σε είκοσι, κάτω από τέσσερις κυρίαρχες μεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πίνακας 1.8γ) Ο Goleman δεν αναφέρεται σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά σε συμπεριφορικές προσωπικές ιδιότητες (competencies) και σε προσωπικά χαρακτηριστικά που προβλέπουν και οδηγούν σε ανώτερη εργασιακή απόδοση. Οι συναισθηματικές δυνατότητες συνδέονται και βασίζονται πάνω στις συναισθηματικές ικανότητες. Ως δυνατότητες (competencies) θεωρούνται οι συμπεριφορικές εκδηλώσεις των συναισθηματικών, των κοινωνικών και των διανοητικών ικανοτήτων (Boyatzis, 2009). Για παράδειγμα η συναισθηματική ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τι αισθάνεται ο άλλος, εκδηλώνεται ως δυνατότητα της επιρροής ή και ηγεσίας. Παρόμοια, τα άτομα που είναι ικανά να ελέγχουν τα συναισθήματα τους, βρίσκουν μεγαλύτερη ευκολία να αναπτύξουν (να εκδηλώσουν) τις δυνατότητες όπως παρακίνηση για επιτυχία ή για ανάληψη πρωτοβουλιών ή και για επικοινωνία (Cherniss, 2000).

Πίνακας 1.8γ Παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Goleman, 2000)

	Προσωπικές ικανότητες	Κοινωνικές ικανότητες
Αναγνώριση	**Αυτογνωσία** • Συναισθηματική αυτογνωσία • Ακριβή αυτό-αξιολόγηση • Αυτοπεποίθηση	**Κοινωνική ευαισθησία** • Ενσυναίσθηση • Προσανατολισμός για εξυπηρέτηση • Αίσθηση οργανωσιακής ζωής
Διαχείριση	**Αυτοδιαχείριση** • Αξιοπιστία • Συναίσθηση • Προσαρμοστικότητα • Παρακίνηση για επιτυχία • Πρωτοβουλία	**Διοίκηση σχέσεων** • Ανάπτυξη άλλων • Επιρροή • Επικοινωνία • Ηγεσία • Διευθέτηση συγκρούσεων • Διευκόλυνση αλλαγών • Δημιουργία διασυνδέσεων • Ομαδική συνεργασία

2.8 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΝΟΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Φαίνεται ότι η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους, καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη. Πιο ειδικά οι διάφορες μεταξύ των δυο είναι:

- Ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό και διανοητικό μέρος του εγκεφάλου, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα.
- Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία.
- Το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματά μας τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό όσο και απέναντι στους άλλους
- Το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους
- Το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.

2.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι εργασιακοί χώροι της δημόσιας διοίκησης μεταβάλλονται προς μια κατεύθυνση λιγότερο γραφειοκρατική και περισσότερο ευέλικτη προς την πραγματική εξυπηρέτηση του πολίτη. Αυτό σημαίνει ότι, οι προϊστάμενοι, που θεωρούνται οι κατ' εξοχή υπεύθυνοι για τη μετάλλαξη των δημοσίων υπηρεσιών, θα πρέπει να αντιληφθούν το ρόλο τους, όχι μόνο μέσα από τη λογική της γραφειοκρατικής λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας, αλλά και από τη λογική της καρδιάς. Η οπτική της συναισθηματικής λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας δίνει άλλη μια διάσταση από την παραδοσιακή αντίληψη της λειτουργίας της ως μια μηχανιστική και απρόσωπη λειτουργία, που εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα, τόσο στις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και υπαλλήλων – διοίκησης, όσο και στις σχέσεις πολίτη - δημόσιου λειτουργού. Η λογική, όμως, αντιμετώπιση των προβλημάτων και μάλιστα προβλημάτων που υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, δεν βρίσκει πάντοτε τις άριστες λύσεις. Η καθημερινότητα της εργασίας δημιουργεί προβληματικές καταστάσεις που δύσκολα ερμηνεύονται και επιλύονται με προκαθορισμένες λύσεις, στηριγμένες στην ορθολογική σκέψη και κρίση. Όπως εντόπισε ο Αριστοτέλης *«τα καθ' έκαστα»* απαιτούν ευέλικτες λύσεις στηριγμένες στη φρόνηση, δηλαδή στην ικανότητα της διάγνωσης και ερμηνείας του εργασιακού περιβάλλοντος στην ολότητα: του συναισθηματικού (αφανή) και του λογικού (φανερού) κόσμου της εργασίας. Τα διευθυντικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις σημερινές προκλήσεις του λειτουργήματος τους, θα πρέπει εκτός από την λογική τους νοημοσύνη να καλλιεργήσουν και τη συναισθηματική, εφ' όσον έχει δειχθεί ερευνητικά ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη ευθύνεται έως και 80 %, για τα εξαιρετικά εργασιακά αποτελέσματα των διοικητικών στελεχών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια 1, Εκδόσεις Κάκτος, Αθήνα.

Χαλάς, Γ. (2002) Ολική Ποιότητα Κατάρτισης. Έκδοση Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual.* Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc

Bear, M.F., Conners, B.W. and Paradiso, M.A. (1996), Neuroscience: Exploring the Brain, 1st ed., Williams and Wilkins, New York, NY.

Boyatzis, R. (2009), Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development* Vol. 28 No. 9, 2009 pp. 749-770.

Boyatzis, R., Goleman, D., and Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI). In R. Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence.* San Francisco: Jossey-Bass, USA.

Briner, R. (1999), The Neglect and Importance of Emotion at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 3 pp. 323-346.

Bunk, G. P. (1994). Teaching Competency in Initial and Continuing Vocational Training in the Federal Republic of Germany (CEDEFOP), 1, 8-14.

Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters.* Consortium for Research on EI in Organization. www.eiconsortium.org

Cherniss, C., & Goleman, D. (Eds.), (2001). *The emotionally intelligent workplace.* San Francisco: Jossey-Bass.

Domagalski, T. (1999), Emotions in Organizations: Main Currents. *Human Relations* Vol. 52, No. 6, pp. 833-852.

Ekman, P. (1999), “Basic emotions”, in Dalgleish, T. and Power, M. (Eds), Handbook of Cognition and Emotion, John Wiley, USA.

Fineman, S. E. (1993). *Emotion in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage, USA.

Fox , S. and P, Spector (2002) Emotions in the workplace: The neglected side of organizational life introduction. Human Resource Management Review, Vol. 12, Issue 2, pp. 167-171.

George, J. (2000), Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Humans Relations,* Vol. 53, No. 8, pp 1027-1055.

Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998), Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, N.Y.

Goleman, D. (2000), An EI- Based Theory of Performance, in *The Emotional Intelligence Workplace* editors D. Goleman and Chermis. C. (www.eiconsortium.org)

Hellriegel, D et all. (1998) Organizational Behavior : Utilizational Human Resources, 7th edition. Prentice Hall, N.Y.

Hochschild, A. (1983) The Managed Heart. University of California Press, USA.

Kunnanatt, J. (2004) Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness. Human Resource Development Quarterly, Vol.15, No. 4, pp. 489- 495

Lazarus, S. (1991) Emotion and Adaptation. Oxford University Press, N.Y.

Lopes, P., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M and Saloney, P. (2006), Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema* Vol. 18, pp. 132-138

Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & Sluyter, D. (Eds.) *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp.3-31). New York: Perseus Book Group.

Opengart, R. (2005), Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Constructs From an Interdisciplinary Framework. *Human Resource Development Review* Vol. 4, No. 1 pp. 49-62

Salovey, P.,&Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, *9*, 185-211.

Spielberger, C. (Ed.) (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. Academic Press.

Thompson, J.G. (1988), The Psychobiology of Emotions, Plenum Press, New York, NY.

Wechsler, David (1939). *The measurement of adult intelligence.* Baltimore: Williams & Wilkins, N.Y.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ)

Ο κ. Θαλάς είχε τη φήμη ενός επιτυχημένου γενικού διευθυντή ενός οργανισμού. Και τούτο γιατοι σχέσεις του με το προσωπικό να αρμονικές, χωρίς αυτό να έχει επίπτωση στο αποτέλεσμα της εργασίας των υπηρεσιών που διηύθυνε. Πριν από αρκετό καιρό υπήρξε ανάγκη να μετακινηθεί μια διεύθυνση του οργανισμού του με διευθυντή τον κ. Βερναδά, σε μια άλλη αρκετά απομακρυσμένη περιοχή για λόγους αποκέντρωσης των υπηρεσιών της. Επιθυμώντας να μην υπάρξουν τεχνικά προβλήματα στη μεταφορά, αλλά και στους καινούργιους χώρους, ο ίδιος ο Γ.Δ. επίβλεψε προσωπικά τη μετεγκατάσταση. Η μέριμνα του Γ.Δ ήταν να μη δυσαρεστηθούν οι υπάλληλοι της διεύθυνσης του κ. Βερναδά και πέσει η εργασιακή τους απόδοση. Πραγματικά οι καινούργιοι χώροι ήταν πιο άνετοι και πιο χρηστικοί στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Από την άλλη πλευρά, στους πιο πολλούς υπαλλήλους εξυπηρετούσε; η νέα τοποθεσία γιατί είχαν καλύτερη πρόσβαση από τα μέσα μαζικής μεταφοράς. Ακόμη έγινε μια επιλογή με αδιευκρίνιστα κριτήρια και ορισμένοι υπάλληλοι δεν μεταφέρθηκαν αλλά παρέμειναν στο κεντρικό κτίριο. Υπήρχαν διάφορες φήμες ότι ο κ. Βερναδάς δεν τους ήθελε κοντά του. Λίγο καιρό μετά τη μετεγκατάσταση, ο Γ.Δ. λαβαίνει ένα τηλεφώνημα από τον διευθυντή της μετεγκατεστημένης υπηρεσίας, που τον ενημερώνει ότι το κτίριο είναι προβληματικό γιατί οι υπάλληλοι του παραπονούνται ότι έχουν δυνατούς πονοκεφάλους. Μάλλον ο κεντρικός κλιματισμός δεν λειτουργεί, όπως θα έπρεπε, ισχυρίζεται ο διευθυντής με κάποια δόση ειρωνείας στη φωνή του για τους μηχανικούς που τον εγκατέστησαν.

Αμέσως ο Γ.Δ. κάπως ενοχλημένος από το ύφος του διευθυντή, μεριμνά και στέλνει κλιμάκιο ειδικών τεχνιτών για την ψύξη- θέρμανση για να διερευνήσουν το θέμα. Οι ειδικοί μετά από επιτόπια έρευνα δεν βρίσκουν κανένα ελάττωμα στις εγκαταστάσεις κλιματισμού και συντάσσουν την επίσημη αναφορά τους στον Γ.Δ. Ο τελευταίος κάλεσε τον διευθυντή Βερναδά στο γραφείο του και του διάβασε την αναφορά των τεχνικών, η οποία κατέληγε: « μετά από τον λεπτομερή τεχνικό έλεγχο τόσο του κτιρίου, όσο και της κεντρικής κλιματιστικής εγκατάστασης, δεν βρέθηκε καμιά απολύτως βλάβη ή δυσλειτουργία. Ο κλιματισμός είναι αυτός που έπρεπε να είναι για τους χώρους των γραφείων και δεν αιτιολογείται καμιά δυσλειτουργία». Κάπως αμήχανα ο διευθυντής Βερναδάς που περίμενε να δικαιωθεί ως προς τις αιτιάσεις του, απάντησε ότι «*...τότε πρέπει να διερευνηθούν τα αίτια των πονοκεφάλων»*. Στη συνέχεια ο Γ.Δ. ευχαρίστησε τον διευθυντή για την υποστήριξη του και τη συμβολή

του στο έργο της γενικής διεύθυνσης και το θέμα το άφησε να ξεχαστεί. Ήταν σίγουρος ότι τα κλιματιστικά δεν ήταν το πρόβλημα. Με έκπληξη ο διευθυντής Βερναδάς διαπίστωσε μετά από λίγο, ότι τα παράπονα ως διά μαγείας σταμάτησαν. Λίγο αργότερα, όμως ένα άλλο θέμα προέκυψε. Το πρόβλημα ήταν οι περιορισμένες θέσεις πάρκινγκ μεταξύ των υπαλλήλων. Ο Γ.Δ. αμέσως ήλθε σε επαφή με τον ιδιοκτήτη του κτιρίου και άρχισε να διαπραγματεύεται την εξεύρεση και άλλων θέσεων πάρκινγκ. Εν τω μεταξύ, άρχισε να αναπτύσσεται ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα, μεταξύ των υπαλλήλων του κ. Βερναδά. Φαινομενικά όλα ήταν ήρεμα, αλλά υπήρχαν πηγαδάκια και ομαδοποιήσεις υπαλλήλων. Οι πόρτες των γραφείων ενώ στην αρχή ήταν ανοικτές, τώρα έκλειναν και κλίμα καχυποψίας υπήρχε μεταξύ των υπαλλήλων. Ο διευθυντής Βερναδάς έχει την εντύπωση ότι συνωμοτούν εναντίον του, και αρχίζει να γίνεται καταπιεστικός και αυταρχικός με αποτέλεσμα το κλίμα να χειροτερεύει. Για να βελτιώσει το κλίμα της διεύθυνσης, ο κ. Βερναδάς στέλνει πίσω στη κεντρική υπηρεσία δύο υπαλλήλους που κατά τη γνώμη του επηρέαζαν τους άλλους. Οι καθυστερήσεις στο χειρισμό των υποθέσεων της υπηρεσίας γίνονται εμφανείς και ο Γ. Δ. γίνεται αποδέκτης παραπόνων από τους πολίτες για λάθη και καθυστερήσεις, ενώ η πολιτική ηγεσία θέλει απαντήσεις για τη μειωμένη απόδοση του οργανισμού. Ο διευθυντής Βερναδάς βρίσκεται σε αδιέξοδο, καθώς δεν κατανοεί πώς τα πράγματα έφτασαν έως εδώ, ενώ ο Γ.Δ. κ. Θαλάς αρχίζει να κατανοεί ότι το πρόβλημα είναι του διευθυντή Βερναδά και όχι των υπαλλήλων ή των εγκαταστάσεων. Ο γενικός διευθυντής κατανοεί ότι έχει ένα επί πλέον πρόβλημα. Ενώ όλα φαίνονται καλο-οργανωμένα, δεν λειτουργούν όπως θα έπρεπε...

Ερωτήσεις

1. Αναλύσατε το πρόβλημα του γενικού διευθυντή κ. Θαλά βάσει του μοντέλου. Ποιο νομίζετε ότι είναι το πρόβλημα του;
2. Αναλύσατε τη διοικητική πρακτική του κ. Βερναδά. Ποιο είναι το πρόβλημα του;
3. Εφαρμόσατε το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Mayer- Salovey Carouso (στα τέσσερα στάδια) τόσο για τον γενικό διευθυντή όσο και για τον διευθυντή Βερναδά.
4. Ποιες οι προτάσεις σας για την αρμονική εργασιακή συμβίωση των κ.κ. Θαλά και Βερναδά, που απορρέουν από τα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου Mayer- Salovey- Carouso;
5. Ποιό είναι το πραγματικό πρόβλημα των υπαλλήλων; Και ποιες λύσεις προτείνετε για να λειτουργήσει η υπηρεσία πιο αρμονικά;

Τεστ διάγνωσης συναισθηματικής νοημοσύνης*

Οδηγίες: Κυκλώστε τους αριθμούς που αντιστοιχεί η απάντηση σας, λαβαίνοντας υπόψη την κλίμακα : 1 = καθόλου, 2 = κάτω του μετρίου, 3 = μέτρια,
4 = άνω του μετρίου, 5 = άριστα
μεταφέρατε τα επί μέρους σύνολα των μεταβλητών στα σύνολα Α, Β, Γ, και Δ.
Προσοχή επειδή η πιο αξιόπιστη αξιολόγηση της συμπεριφοράς μας γίνεται από τρίτους παρά από εμάς, εάν είναι δυνατό να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο και από ένα άτομο που μας γνωρίζει καλά, ώστε να βγει ο μέσος όρος.

Προσωπικές ικανότητες : αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας.

Α. Αυτεπίγνωση Προσωπικών Ικανοτήτων

Συναισθηματική αυτεπίγνωση: **Η δυνατότητα να διαβάζουμε τα συναισθήματα μας και να αναγνωρίζουμε την επίδραση τους.**	Πως αξιολογείς τον εαυτό σου Βαθμός ……	Πως σε αξιολογούν οι άλλοι Βαθμός ……
1. αναγνωρίζεις σε γενικές γραμμές τα συναισθήματα σου και τα αίτια τους;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. αναγνωρίζεις την διασύνδεση των συναισθημάτων σου με τις σκέψεις και τις πράξεις σου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. αναγνωρίζεις πως τα συναισθήματα σου επιδρούν στην απόδοση σου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. αναγνωρίζεις τις αξίες σου και τα κίνητρα σου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

* Goleman, D. (2000). An EI – Based Theory of Performance. Μετάφραση – δημιουργία ερωτηματολογίου Γιάννης Χαλάς.

***Ακριβής αυτοαξιολόγηση:* η γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών μας – τα όρια μας.** 1. Σε πιο βαθμό έχεις συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες σου; 2. έχεις την αίσθηση ότι μαθαίνεις από τις εμπειρίες σου; 3. Είσαι ανοικτός σε ειλικρινή ανατροφοδότηση, συνεχή μάθηση και αυτό-ανάπτυξη; 4. Έχεις την αίσθηση του χιούμορ και του αυτοσαρκασμού;	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
***Αυτοπεποίθηση:* σιγουριά για τον εαυτό μας** 1. Είναι «εμφανής» η παρουσία σου; 2. εκφράζεις μη δημοφιλείς απόψεις; 3. δείχνεις αποφασιστικότητα σε στιγμές αβεβαιότητας; 4. παίρνεις πάνω σου ευθύνες;	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Α. Σύνολο βαθμολογίας αυτεπίγνωσης προσωπικών ικανοτήτων Διαφορά ……..	……..	……

B. Αυτοδιαχείριση Προσωπικών Ικανοτήτων

αυτό- έλεγχος: **διαχείριση δύσκολων συναισθηματικών καταστάσεων**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. έχεις την τάση να διαχειρίζεσαι παρορμητικά τα συναισθήματα σου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. αντιμετωπίζεις με ψυχραιμία τις δύσκολες καταστάσεις;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. έχεις καθαρότητα σκέψης και συγκέντρωσης της προσοχής σε πιεστικές καταστάσεις;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. έχεις τη δυνατότητα απορρόφησης εχθρικών σχολίων από άλλους;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Αξιοπιστία: **η δυνατότητα να επιδεικνύουμε τιμιότητα και ακεραιότητα- η αξιοπιστία μας έναντι τρίτων.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. έχεις τη δυνατότητα ενεργειών που εμπνέουν εμπιστοσύνη;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. έχεις συνεπής συμπεριφορά;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Παραδέχεσαι τα λάθη σου ή εκφράζεις δυσαρέσκεια σε αντιδεοντολογική συμπεριφορά από άλλους;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. έχεις τη τάση να τηρείς τις αρχές σου ακόμη και αν είναι μη δημοφιλείς;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
***Προσαρμοστικότητα*: η ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. αντιμετωπίζεις ψύχραιμα πολλαπλές καταστάσεις, αλλαγές προτεραιοτήτων και προσαρμογή σε αλλαγές;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. προσαρμόζεις εύκολα τις τακτικές κινήσεις σου σε ρευστές καταστάσεις;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

3. έχεις ευελιξία στην κατανόηση διαφορετικών απόψεων; 4. έχεις την ικανότητα υιοθέτησης νέων εργασιακών ή άλλων συμπεριφορών;	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
***Κίνητρα για επιτυχία:* προσπάθεια για βελτίωση ή επιτυχία κάποιου στόχου.** 1. έχεις τη τάση να δημιουργείς συνεχώς νέα αποτελέσματα; 2. τοποθετείς προκλητικούς στόχους με υπολογισμένο ρίσκο; 3. Αναζητάς πληροφορίες για μείωση αβέβαιων καταστάσεων και βελτίωση τρόπων επιτυχίας στόχων; 4. μαθαίνεις νέους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης σου;	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
***Πρωτοβουλία:* η ετοιμότητα μας για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.** 1. έχεις ετοιμότητα για αξιοποίηση ευκαιριών; 2. αναλαμβάνεις δράσεις πέρα από αυτές που αναμένονται από σένα; 3. παρακάμπτεις ανούσιους κανόνες όταν εμποδίζουν να γίνει κάποια εργασία; 4. εμπλέκεσαι σε ενεργητική αναζήτηση ευκαιριών για ανάληψη κάποιας δραστηριότητας;	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
***Αισιοδοξία:* η ικανότητα μας να βλέπουμε τη θετική πλευρά των καταστάσεων.** 1. έχεις επιμονή στην επιτυχία στόχων παρά τις δυσκολίες και τα εμπόδια που τυχών παρουσιάζονται; 2. έχεις ελπίδα για επιτυχία ακόμη και αν υπάρχει φόβος αποτυχίας;	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Βαθμός …… 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

3. αντιμετωπίζεις τα εμπόδια ως δυνάμενα να ξεπερασθούν και όχι ως αποτέλεσμα προσωπικών αδυναμιών σου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. έχεις ικανότητα θετικής αντιμετώπισης αρνητικών συμπεριφορών από άλλους;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Β. Σύνολο βαθμολογίας αυτοδιαχείριση προσωπικών ικανοτήτων **Διαφορά ………** **Α. Σύνολο βαθμολογίας αυτεπίγνωσης προσωπικών ικανοτήτων** **Διαφορά ______**	……….. ________	……… _______

Κοινωνικές ικανότητες : αυτές που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους.

Γ. Κοινωνική επίγνωση

Ενσυναίσθηση: **η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοούμε την δική τους θέση και προοπτική.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. έχεις ετοιμότητα αντίληψης συναισθημάτων των άλλων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. έχεις ικανότητα αντίληψης της θέσης των άλλων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. κατανοείς εύκολα τις ανάγκες και τις προθέσεις των άλλων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. έχεις την ικανότητα να συνομιλείς με την γλώσσα που καταλαβαίνει ο άλλος;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

***Εξυπηρέτηση:* η ικανότητα να ανακαλύπτουμε και να καλύπτουμε τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. κατανοείς εύκολα τις ανάγκες των πολιτών για αν τις εξυπηρετήσεις;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. αναζητάς τρόπους για αύξηση της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πολιτών;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. έχεις πρόσχαρο ύφος προσέγγισης των πολιτών;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. έχεις την ικανότητα διαχείρισης παραπόνων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
***Οργανωτική επίγνωση:* η ετοιμότητα να αντιλαμβανόμαστε τις διάφορες πολιτικές διεργασίες του οργανισμού.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. αναγνωρίζεις εύκολα τους κυρίαρχους συσχετισμούς εξουσίας;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. μπορείς να διακρίνεις τις κοινωνικές σχέσεις και δικτυώσεις;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. κατανοείς εύκολα τις δυνάμεις που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις απόψεις και συμπεριφορές των διευθυντών, των συναδέλφων και των υφισταμένων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. έχεις ικανότητα προσαρμογής σε οργανωσιακούς κανόνες;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Γ. Σύνολο Βαθμολογίας Κοινωνικής Επίγνωσης **Διαφορά ……..**	……….	………

Δ. Διαχείριση σχέσεων

Ανάπτυξη άλλων: **η ικανότητα μας να στηρίζουμε και να αναπτύσσουμε τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. αναγνωρίζεις και επιβραβεύεις τις ικανότητες των άλλων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. έχεις την ικανότητα να παρέχεις ανατροφοδότηση και να προσδιορίζεις ανάγκες των άλλων για μάθηση και ανάπτυξη;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. παρέχεις συμβουλευτική υποστήριξη των αδυναμιών των άλλων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. παρέχεις ευκαιρίες για εργασία που προκαλεί ανάπτυξη των ικανοτήτων και της προσωπικότητας των άλλων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Επιρροή: **η ικανότητα μας να εφαρμόζουμε ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. έχεις επιδεξιότητα πειθούς;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. έχεις ευφράδεια λόγου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. χρησιμοποιείς διαφορετικούς τρόπους επηρεασμού ώστε να δημιουργείς συναίνεση και υποστήριξη;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. έχεις την ικανότητα δραματοποίησης καταστάσεων ώστε να τραβήξεις την προσοχή.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Επικοινωνία : **αποστολή καθαρών και πειστικών μηνυμάτων**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. έχεις την ικανότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο επικοινωνεί ο άλλος;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. έχεις την ικανότητα να ακούς τη θέση του άλλου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

3. έχεις την ικανότητα αντίληψης μη λεκτικών μηνυμάτων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. αποδέχεσαι με τον ίδιο τρόπο τα καλά και τα άσχημα νέα;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
***Ηγεσία:* επιρροή και καθοδήγηση των άλλων**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. διεγείρεις τον ενθουσιασμό και υιοθετείς τις προσδοκίες των άλλων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. κατευθύνεις τις προσπάθειες των άλλων στην επιτυχία κοινού σκοπού ή οράματος;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. καθοδηγείς με το παράδειγμα;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. αναλαμβάνεις συλλογική ευθύνη;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
***Διαχείριση συγκρούσεων:* η ικανότητα μας να επιλύουμε διαφωνίες.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. χειρίζεσαι δύσκολα άτομα και συγκρουσιακές καταστάσεις με διπλωματία και ευαισθησία;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. διαγνώσκεις αίτια συγκρουσιακών καταστάσεων, τις αναδεικνύεις σε συλλογικό επίπεδο και εξομαλύνεις τις διαφορές;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. ενθαρρύνεις το διάλογο και τις ανοικτές συζητήσεις;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. αναζητάς λύσεις κερδίζω – κερδίζεις σε κάθε συγκρουσιακή κατάσταση;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
***Καταλύτης αλλαγών:* η ικανότητα μας να προτείνουμε ή να διαχειριζόμαστε αλλαγές.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. αναγνωρίζεις ανάγκες για αλλαγές και απομάκρυνση εμποδίων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. έχεις την ικανότητα συνεχούς πρόκλησης των σταθερών καταστάσεων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. έχεις την ικανότητα πειθούς των άλλων για την αναγκαιότητα των αλλαγών;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. υιοθετείς συμπεριφορές ως μοντέλου μίμησης από τους άλλους;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Οικοδόμηση δεσμών: **η ικανότητα μας να καλλιεργούμε και να συντηρούμε ένα δίκτυο σχέσεων.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. έχεις την ικανότητα να δημιουργείς και να συντηρείς δίκτυα άτυπων σχέσεων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. αναζητάς σχέσεις για αμοιβαίο όφελος;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. δημιουργείς και συντηρείς φιλικούς δεσμούς στον εργασιακό χώρο;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. επιδεικνύεις εμπιστοσύνη προς τους άλλους;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Συνεργατικότητα και ομαδική εργασία: **η ικανότητα μας να αναπτύσσουμε την συνεργατικότητα και την ομαδική εργασία.**	Βαθμός ……	Βαθμός ……
1. έχεις εξισορρόπηση αναγκών για επίτευξη έργου και διατήρηση σχέσεων;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. προωθείς ένα φιλικό και συνεργατικό κλίμα εργασίας;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. μοιράζεις ιδέες, πληροφορίες και εμπειρίες;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. προωθείς την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Δ. Σύνολο βαθμολογίας διαχείρισης σχέσεων	………	………
Διαφορά …….		
Σύνολο βαθμολογίας κοινωνικών ικανοτήτων	________	_______
Διαφορά ______		

Αξιολόγηση

Μεταφέρατε τα σύνολα Α, Β, Γ και Δ στον πίνακα αξιολόγησης και συγκρίνατε τα αποτελέσματα με αυτά της κλίμακας.

Πίνακας αξιολόγησης

Δική μου **Α. Αυτοεπίγνωση .... – 12 = ...** *Άλλων* *Α. Αυτοεπίγνωση .... – 12 = ...* Διαφορά .... **Κλίμακα βαθμολόγησης** Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 24 Ανώτερη βαθμολογία 48	***Δική μου*** **Γ. Κοινωνική επίγνωση .... – 12 = ...** *Άλλων* *Γ. Κοινωνική επίγνωση .... – 12 = ...* Διαφορά .... **Κλίμακα βαθμολόγησης** Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 24 Ανώτερη βαθμολογία 48
Δική μου **Β. Αυτοδιαχείριση .... – 20 = ...** *Άλλων* *Β. Αυτοδιαχείριση .... – 20 = ...* Διαφορά	***Δική μου*** **Δ. Διοίκηση σχέσεων .... – 32 = ...** *Άλλων* *Δ. Διοίκηση σχέσεων .... – 32 = ...* Διαφορά ....

Κλίμακα βαθμολόγησης Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 62,5 Ανώτερη βαθμολογία 125	**Κλίμακα βαθμολόγησης** Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 64 Ανώτερη βαθμολογία 128

Δείκτης Ολικής Σ.Ν. Α + Β + Γ + Δ = ...

Κατώτερη βαθμολογία 0

Μέση βαθμολογία 174,5

Ανώτερη βαθμολογία 349

Για μετατροπή στην εκατονταβάθμια κλίμακα γίνεται η πράξη:

Βαθμολογία / 349 X 100 = ...

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από μια επιταχυνόμενη πορεία παγκοσμιοποίησης, επηρεάζοντας σε σημαντικό βαθμό το ρόλο αλλά και τους αντικειμενικούς σκοπούς των δημοσίων οργανισμών. Είναι κοινά αποδεκτό πλέον ότι οι δημόσιοι οργανισμοί διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην ομαλή λειτουργία της κοινωνίας και ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησής τους έχει επίδραση πέρα των άλλων και στην ψυχοσύνθεση των υπαλλήλων και των στελεχών που απασχολούν.

Το γεγονός αυτό ενισχύει το ρόλο των επιστημών συμπεριφοράς στους οργανισμούς, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να αναπτύσσεται σήμερα αυξημένο ενδιαφέρον σ' αυτούς, προκειμένου να επιτύχουν ένα ελάχιστο επίπεδο ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους, μέσω της κατάλληλης διοίκησης και της παροχής κινήτρων για ατομική εξέλιξη (Κανελλόπουλος, 2002).

Η παρακίνηση αποτελεί μια βασική διάσταση, η οποία επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, σε συνδυασμό φυσικά με τις συνθήκες του εργασιακού τους περιβάλλοντος και τις ικανότητες που από τη φύση τους διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους (Green, 1992).

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιασθούν κυρίως οι βασικές έννοιες και το περιεχόμενο της παρακίνησης, η αναγκαιότητα και το πρόβλημα της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, τα μοντέλα και οι τρόποι παρακίνησης ατόμων και ομάδων, καθώς ο ρόλος των προϊσταμένων στην όλη διαδικασία της παρακίνησης. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, μετά τη μελέτη της ενότητας αυτής είναι, τα στελέχη να μπορούν:

- Να περιγράφουν την έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης.
- Να αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα και το πρόβλημα της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.
- Να διακρίνουν τα βασικά μοντέλα παρακίνησης, καθώς και τους τρόπους παρακίνησης ατόμων και ομάδων.
- Να αναγνωρίζουν το ρόλο των προϊσταμένων στη διαδικασία της παρακίνησης.

3.2 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η απόδοση των εργαζομένων σε κάθε οργανισμό εξαρτάται κυρίως από τις ικανότητές τους, δηλαδή από το άθροισμα των συντελεστών τεχνογνωσία-δεξιοτεχνία- νοοτροπία. Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να προσπαθεί με συνέπεια και ευσυνειδησία να εκτελεί τα καθήκοντά του, προσφέροντας τις πλέον δημιουργικές πτυχές του εαυτού του, με τελικό όφελος τόσο για τον ίδιο, όσο και για τον οργανισμό. Για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρχουν κίνητρα.

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση όπως αποδίδεται στα Ελληνικά είναι μετάφραση του αγγλικού όρου motivation. Προέρχεται από το λατινικό όρο motive (το αίτιο μιας κίνησης), τον όρο emovere (κίνηση προς τα έξω) και τον όρο emosion (συγκίνηση που περιγράφει μια συναισθηματική κατάσταση). Κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη, μια πίεση η οποία ενεργοποιεί και κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους. Προέρχεται από μια ανάγκη, μια έλλειψη του ανθρώπου (Βαγιάτης, 2002)

Η παρακίνηση, σε συνδυασμό με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και τις ικανότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα, επηρεάζουν σημαντικά την εξέλιξη της παραγωγικότητας. Οι ικανότητες αναφέρονται στα έμφυτα χαρακτηριστικά ενός ατόμου και οι συνθήκες αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται από τους ανθρώπους, τα κτίρια, την τεχνολογία, το νομικό πλαίσιο δράσης, τις εργασιακές σχέσεις κλπ.

Η παραγωγικότητα εκφράζεται με το λόγο των εκροών προς τις εισροές. Εκροές είναι οι παρεχόμενες στον πολίτη υπηρεσίες και εισροές είναι οι συντελεστές παραγωγής που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης του πολίτη. Πιθανοί συντελεστές παραγωγής μπορεί να είναι η εργασία, το κεφάλαιο, η τεχνολογία, οι φυσικοί πόροι κλπ. Σκοπός σε μία δημόσια υπηρεσία είναι να αυξάνεται ο αριθμητής του κλάσματος (δηλ. οι εκροές) και να μειώνεται ο παρονομαστής (δηλ. οι εισροές). Επιδιώκεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη, ελαχιστοποιώντας το κόστος, με την κατάλληλη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής.

Η αποδοτικότητα είναι εσωτερικό στοιχείο του οργανισμού, αφορά το κόστος των συντελεστών παραγωγής, είναι ποσοτικό μέγεθος και στόχος είναι να μειωθεί η χρήση των πόρων. Αντίθετα, αποτελεσματικότητα είναι εξωτερικό στοιχείο ενός

οργανισμού, έχει ποιοτικό χαρακτήρα, δηλώνει ευρύτερα την ικανοποίηση και την ποιότητα εξυπηρέτησης του πολίτη και η βελτίωσή της είναι επιθυμητή και συντελεί στην κοινωνική ευημερία.

Σχετικά με την παρακίνηση διαχρονικά έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Παρακίνηση ή υποκίνηση είναι ένας ψυχολογικός ερεθισμός, που κινητοποιεί ορισμένες δυνάμεις, ώστε να παροτρύνουν το άτομο να είναι ενεργό και να κατευθύνεται προς ένα δεδομένο στόχο (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).
- Παρακίνηση είναι η κατάσταση, η οποία ενεργοποιεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση είναι αποτέλεσμα των ερεθισμάτων που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον του (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997).
- Παρακίνηση, σύμφωνα με τον Pinder όπως αναφέρει ο Λύτρας (1992), είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο σε εσωτερικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες, που έχουν ως στόχο τη διαμόρφωση της κατάλληλης με την εργασία συμπεριφοράς, καθώς και τον καθορισμό των τύπων της, την κατεύθυνση, την ένταση και τέλος τη διάρκειά της.

Ο τελευταίος ορισμός περιλαμβάνει ορισμένα βασικά στοιχεία παρακίνησης, όπως:

1. *Την προσπάθεια*, με πόσο ζήλο δραστηριοποιείται ένα άτομο, προκειμένου να επιτύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
2. *Την κατεύθυνση*, προς ένα κοινά επιθυμητό αποτέλεσμα
3. *Την επιμονή*, το χρονικό διάστημα για το οποίο ένα άτομο καταβάλλει τη συγκεκριμένη προσπάθεια

Τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν παράλληλα και ένα βασικό εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός προϊσταμένου, ως παράγοντα παρακίνησης. Το κάθε ένα στοιχείο αποτελεί ένα ξεχωριστό δείκτη και το άθροισμα των δεικτών, οι οποίοι εκφράζουν ένα συγκεκριμένο προϊστάμενο, δηλώνει και την επάρκειά του προκειμένου να ανταποκριθεί στο ρόλο του.

Τα βασικά στοιχεία της παρακίνησης δεν λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους, αλλά σε στενή συνεργασία (Σχήμα 3.2)

Σχήμα 3.2 Συστατικά της Παρακίνησης



3.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η παρακίνηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα είναι αναγκαία, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών στην Ελλάδα.

Το επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων στις περισσότερες περιπτώσεις είναι χαμηλό. Αυτό είναι αποτέλεσμα (Ακρίβος, 2008):

- Του χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσής τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον.
- Της αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν σε μεγάλο εύρος τα μέσα που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους.
- Της αδυναμίας της ανώτατης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.
- Της κουλτούρας που επικρατεί στο δημόσιο.
- Της έλλειψης των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο.
- Της υψηλής γραφειοκρατίας.
- Της έλλειψης επαρκούς σύνδεσης της αξίας – συνεισφοράς των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε σχέση με το επίπεδο αμοιβών.
- Της διαφοράς μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις δημόσιες.
- Της έλλειψης του αισθήματος της δικαιοσύνης, όσον αφορά την αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων που συνεισφέρουν έναντι των αδιάφορων υπαλλήλων.
- Της απογοήτευσης των δημοσίων υπαλλήλων, με δεδομένο ότι περιορίζεται η δημιουργική τους ικανότητα, η εισαγωγή καινοτομιών κ.α.

Την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζει αρνητικά σε μεγάλο βαθμό και ο πιθανός πολιτικός παρεμβατισμός, τόσο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους όσο και κατά την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους. Η σύνδεση του δημοσίου τομέα

με την εκάστοτε πολιτική εξουσία δημιουργεί ένα αίσθημα ασυνέχειας του έργου των δημοσίων υπαλλήλων, με αποτέλεσμα αυτοί να αποθαρρύνονται και να στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε άσχετα με τα καθήκοντά τους ενδιαφέροντα.
Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, οι δημόσιοι υπάλληλοι:

- δεν αποδίδουν πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων τους
- το χρονικό διάστημα υψηλής απόδοσης δεν είναι σταθερό και
- η κατεύθυνση της προσπάθειάς τους δεν ταυτίζεται πάντα με ό,τι αναφέρεται στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού που απασχολούνται.

Με δεδομένο τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημοσίου τομέα που οδηγούν σε χαμηλή παρακίνηση, είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να αντιμετωπίσουν την παρακίνηση ως πρόβλημα και να αναπτύξουν δράσεις και συμπεριφορές, οι οποίες θα βελτιώσουν το συνολικό επίπεδο της παρακίνησης των στελεχών και γενικότερα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Άσκηση

Έστω ότι στην υπηρεσία σας θέλετε να καταγράψετε τους λόγους που κάνουν την παρακίνηση ένα δύσκολο έργο για τους προϊστάμενους. Αναφέρατε πέντε από αυτούς, οι οποίοι έχουν εφαρμογή στην υπηρεσία σας και στη συνέχεια εξηγείστε τα αίτια αυτής της κατάστασης. Ως προϊστάμενοι διατυπώσατε προτάσεις και πιθανές πρωτοβουλίες που θα αναλαμβάνατε, προκειμένου να βελτιώσετε την παρακίνηση των συνεργατών σας.

3.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ - ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Τα μοντέλα παρακίνησης ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες θεωριών: στις θεωρίες των αναγκών και σε εκείνες των διαδικασιών.

Α. Οι θεωρίες αναγκών περιλαμβάνουν:

3.4.1 Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow

Η παρακίνηση, όπως γίνεται γενικά αντιληπτή, ασχολείται με την ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων. Ένας από τους σημαντικότερους επιστήμονες που ασχολήθηκε με αυτό το θέμα είναι ο Maslow (1943, 1970), ο οποίος ανέλυσε τις ανάγκες, όπως εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 3.4.1α
Πυραμίδα Αναγκών (Maslow)



Οι ανάγκες, επομένως, ταξινομούνται σε:

- *Φυσιολογικές*, συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ανθρώπου.
- *Ασφάλειας*, αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους, καθώς και στην αδυναμία ικανοποιήσεως των φυσικών αναγκών.
- *Κοινωνικές*, αναφέρονται στην κοινωνικότητα του ανθρώπου, καθώς και στην ανάγκη που έχει αυτός να επικοινωνεί και να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, ώστε να διαθέτει μία «κοινωνική ταυτότητα» και να αισθάνεται ότι ανήκει κάπου. Στην κατηγορία αυτήν περιλαμβάνονται οι ανάγκες των ανθρώπων για φιλία, στοργή, αποδοχή, συμμετοχή στα κοινά, προσωπικές σχέσεις, συμμετοχή σε ομάδες κλπ.
- *Αναγνώρισης*, αφορούν την *αυτοεκτίμηση* και αναφέρονται στην επιθυμία του κάθε ανθρώπου να αισθάνεται σημαντικός, να αποκτήσει γόητρο, φήμη, σεβασμό και δύναμη.
- *Ολοκλήρωσης*, αφορούν την *αυτοεκπλήρωση – αυτοπραγμάτωση* και είναι κατά τον Maslow οι πιο σημαντικές, όπου ακόμα και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες το άτομο είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο αν αποτύχει η εκπλήρωση των ιδανικών και των φιλοδοξιών του.

Στον πίνακα 3.4.1β συνδέονται οι ανάγκες ενός ανθρώπου με τα αντίστοιχα κίνητρα και αντικίνητρα, όπου διαμορφώνονται καταστάσεις, οι οποίες όταν υπάρχουν μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση ή αντίστοιχα σε μείωση του συνολικού βαθμού παρακίνησης ενός υπαλλήλου.

Πίνακας 3.4.1β
Ανθρώπινες Ανάγκες και Κίνητρα

Ανθρώπινες ανάγκες	**Παραδείγματα θετικών κινήτρων**	**Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων**
Ανάγκες φυσιολογικές και ασφάλειας	• Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές • Σταθερότητα στους όρους εργασίας. • Σωστή συμπεριφορά • Ασφαλείς συνθήκες εργασίας • Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός • Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός • Επαρκή διαλείμματα εργασίας	• Ανεπαρκής αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του. • Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά • Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας • Ανεπαρκής εξοπλισμός • Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες κοινωνικές	• Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους • Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή απόδοση της ομάδας, αλλά και για την προσωπική συμβολή στην ομάδα, στο τμήμα ή την διεύθυνση	• Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους.
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων • Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα • Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα	• Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας • Δυσπιστία προς το πρόσωπο και τις ικανότητες του εργαζομένου.

Πηγή :Προσαρμογή από F. Carvell, 1970.

Σύμφωνα με τον Maslow (1970), για να ικανοποιηθεί μια ανώτερη ανάγκη, θα πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες. Έτσι, η δύναμη της κάθε ανάγκης καθορίζεται όχι μόνον από τη θέση της στην ιεραρχία, αλλά και από το βαθμό στον οποίο μία ανάγκη έχει ικανοποιηθεί. Η μερική ικανοποίηση μιας κατώτερης ανάγκης, δημιουργεί αίσθημα μη ικανοποίησης για το επόμενο υψηλότερο επίπεδο. Ο Maslow

θεωρεί ότι ένα άτομο μπορεί να ανεβαίνει η να κατεβαίνει τα διάφορα επίπεδα αναγκών, ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, αν κάποια στιγμή ελαχιστοποιηθεί το αίσθημα ασφάλειας, το οποίο στο παρελθόν είχε καλυφθεί, τότε αυτό θα ξαναγίνει κυρίαρχο στο συνολικό σύστημα κινήτρων του ατόμου. Το ανώτατο επίπεδο στην πυραμίδα του Maslow είναι το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης. Στο συγκεκριμένο στάδιο, οι άνθρωποι έχουν την αίσθηση ότι έφτασαν στο απόγειο της προσωπικής επιτυχίας και ικανοποίησης, αξιοποιώντας το σύνολο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που διαθέτουν (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμη, διότι έδειξε ότι το άτομο, όταν έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα δημιουργούνται άλλες. Οι απόψεις του οδήγησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τις τυπικές παροχές (π.χ. μισθός, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του.

Η θεωρία του Maslow συνδέεται σημαντικά με το εργασιακό κλίμα ενός οργανισμού, καθώς τα διάφορα επίπεδα της πυραμίδας του επηρεάζονται από το εργασιακό κλίμα και ευρύτερα την εργασιακή κουλτούρα που επικρατεί σε κάθε υπηρεσία.

Επίσης, το είδος καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών δεν είναι ίδιος για όλους τους υπάλληλους ενός οργανισμού και αυτό γιατί ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και κατά συνέπεια διαφορετικός.

Λόγω της παραπάνω διαπίστωσης, παρατηρείται ότι οι άνθρωποι συχνά συμπεριφέρονται και αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης (Ξηροτύρη, 1995).

Τέλος ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας που ανήκει ένας υπάλληλος, σημαντική βαρύτητα έχουν οι συγκεκριμένες ανάγκες που έχει, οι οποίες μάλιστα θα πρέπει να ικανοποιούνται και με διαφορετικό τρόπο. Έτσι, π.χ. ο γενικός διευθυντής μιας υπηρεσίας έχει περισσότερο ανάγκες αναγνώρισης και εκτίμησης και λιγότερο φυσιολογικές ανάγκες. Αντίθετα, ο δόκιμος δημόσιος υπάλληλος ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών (βασικός μισθός), καθώς και των αναγκών ασφάλειας (μονιμοποίηση, σταθερό περιβάλλον εργασίας, αποφυγή ενδεχομένου απόλυσης).

3.4.2 Θεωρία του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg (1959) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες παρακίνησης. Ο πρώτος, της υγιεινής ή διατήρησης, ασχολείται με το τι συντηρεί την ήδη υπάρχουσα θετική στάση των εργαζομένων στην εργασία. Ο δεύτερος, της παρακίνησης, έχει να κάνει με τα κίνητρα, τα οποία μεγιστοποιούν την ήδη θετική στάση και παράλληλα αυξάνουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα οι δύο παράγοντες περιλαμβάνουν :

1. Υγιεινής ή διατήρησης
    - Την πολιτική και τη διοίκηση του οργανισμού, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο διευθύνεται ο οργανισμός, καθώς και το ισχύον καθεστώς λήψης αποφάσεων.
    - Τις συνθήκες εργασίες, δηλαδή τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της εργασίας.
    - Το μισθό.
    - Την ηγεσία, η οποία έχει να κάνει με την ικανότητα του προϊσταμένου.
    - Την εξασφάλιση της απασχόλησης.

Ορισμένες διατάξεις του νέου δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών υγιεινής και διατήρησης. Ειδικότερα, τα άρθρα που αφορούν τις Συνθήκες εργασίας - Όρους υγιεινής και ασφάλειας, σύμφωνα με τους οποίους:

- Οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα στη διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας τους.
- Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών και ύστερα από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ, ιδρύεται στο Υπουργείο Εσωτερικών οργανική μονάδα για την εποπτεία και τήρηση των όρων υγιεινής και ασφάλειας του χώρου εργασίας των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ΝΠΔΔ.

2. Παρακίνησης

- Το επίτευγμα. Να ενημερώνεται ο υπάλληλος ότι εκτελεί τα καθήκοντά του με επιτυχία, καθώς και ότι μπορεί να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν.

- Την αναγνώριση. Αναφέρεται στην αναγνώριση της συνεισφοράς του υπαλλήλου στον οργανισμό. Συνήθως, συνδυάζεται με ένα δημόσιο έπαινο ή με επαινετικά λόγια από τον προϊστάμενό του. Γενικά, ως αναγνώριση νοείται η οποιαδήποτε εκδήλωση επιβράβευσης των προσπαθειών του κάθε υπαλλήλου.

- Την εργασία που προσφέρει. Αφορά τα γενικότερο χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως το αντικείμενο, τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τα χαρακτηριστικά της ομάδας των πολιτών που εξυπηρετούνται, τις απαιτήσεις που συνεπάγεται για τον υπάλληλο που κατέχει τη συγκεκριμένη θέση κλπ.

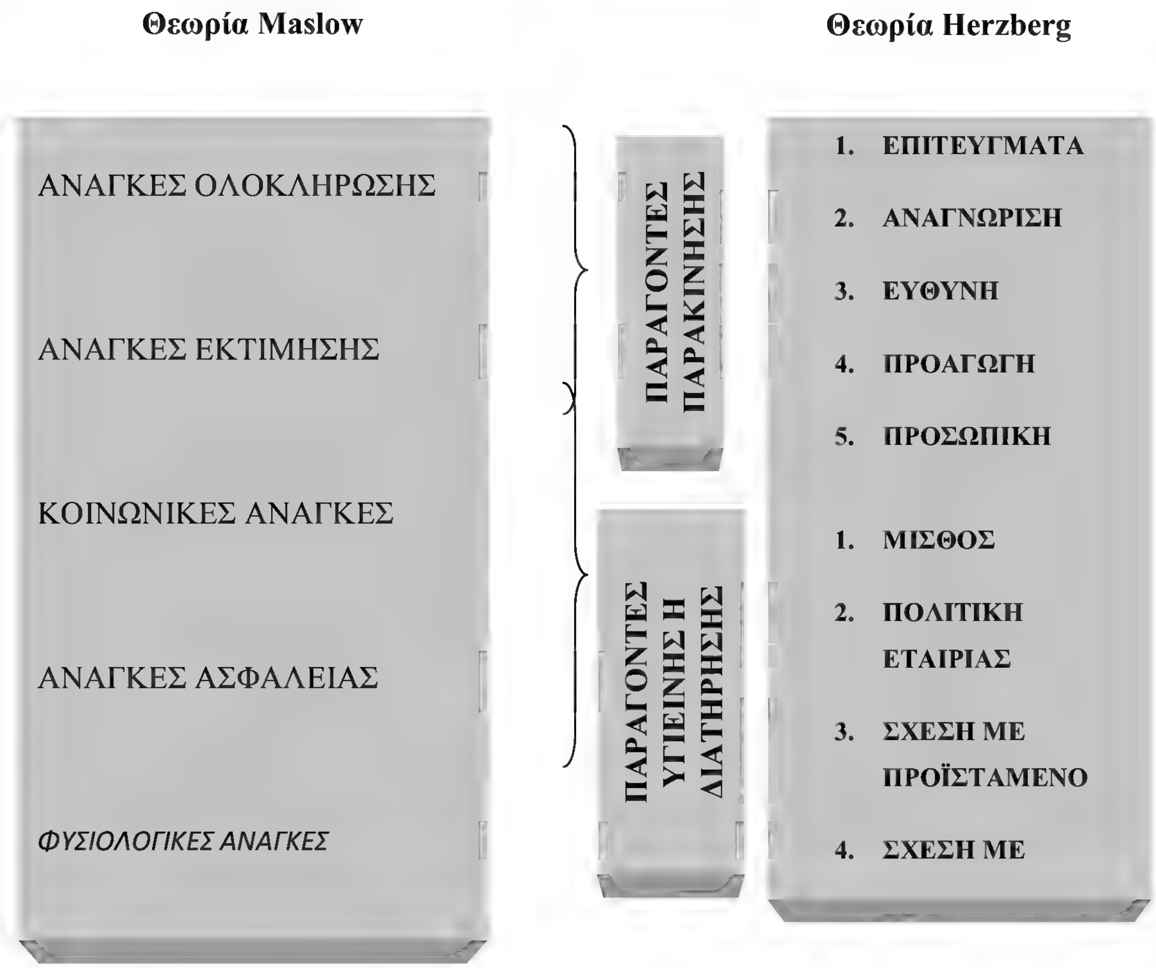
- Την εξέλιξη. Συνδέεται με την αύξηση των γνώσεων του υπαλλήλου, καθώς και με την άνοδό του στην ιεραρχία του οργανισμού όπου απασχολείται.

Ως παράδειγμα για την ικανοποίηση των αναγκών παρακίνησης μπορούν να θεωρηθούν οι προαγωγές και τα κριτήρια όπως προβλέπονται για αυτές στο νέο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα.

Οι δύο παράγοντες του Herzberg (Πίνακας 3.4.2) αλληλοσυμπληρώνονται και ουσιαστικά αποτελούν μία θεωρία γιατί όπως παρατήρησε και ο ίδιος υπάρχουν άτομα τα οποία υποκινούνται πρώτιστα από τον παράγοντα διατήρησης. Αυτό συμβαίνει κυρίως από άτομα τα οποία δεν έχουν φτάσει ακόμα σε εκείνο το επίπεδο πέρα από το οποίο αρχίζουν να ενεργοποιούνται οι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Αντίθετα, υπάρχουν άτομα που ενδιαφέρονται πρώτιστα για την ικανοποίηση του παράγοντα που αναφέρεται στα κίνητρα. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε άτομα τα οποία δείχνουν ανοχή στην έλλειψη παραγόντων διατήρησης, αλλά αντίθετα αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση όταν υλοποιούν με επιτυχία το καθήκον τους. Στον παρακάτω πίνακα 3.4.2 εμφανίζεται η συσχέτιση των μοντέλων του Maslow και του Herzberg.

Πίνακας 3.4.2.
Σχέση αναγκών κατά Maslow και Herzberg



Προκύπτει, επομένως ότι οι παράγοντες του Herzberg είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους και ότι για να παρακινείται επαρκώς ο υπάλληλος θα πρέπει να ικανοποιούνται και οι δύο παράγοντες ισόρροπα (Ζευγαρίδης, 1997).

3.4.3 Θεωρία ERG/ΥΔΑ

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή του Alderfer (1969, 1972) ο πυρήνας των αναγκών ενός ανθρώπου περιγράφεται με τρεις ανάγκες και συγκεκριμένα της ύπαρξης, της διασύνδεσης και της ανάπτυξης.

Οι ανάγκες αυτές εκφράζουν κατά περίπτωση:

Ανάγκες Ύπαρξης: Την παροχή εκ μέρους της υπηρεσίας των στοιχειωδών απαιτήσεων σε υλικά μέσα, ώστε να είναι σε θέση ένας δημόσιος υπάλληλος να εκτελέσει την εργασία του.

Ανάγκες Διασύνδεσης: Την επιθυμία για δημιουργία σχέσεων με συναδέλφους και συχνά με πολίτες που ικανοποιούν τις ανάγκες ενός ατόμου για κοινωνικοποίηση, έκφραση συναισθημάτων, επικοινωνία κλπ.
Ανάγκες Ανάπτυξης: Την επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη μέσα από την εργασία ενός ατόμου. Η έλλειψη προκαλεί στασιμότητα και μείωση του συνολικού επιπέδου της παρακίνησης.

3.4.4 Τύποι προσωπικότητας και ανάγκες για παρακίνηση

Σύμφωνα με τον Douglas McGregor (1960), οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες και συγκεκριμένα:

- Τύπου X, όπου διατυπώνεται η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι απεχθάνονται την εργασία, αποφεύγουν τις ευθύνες και πρέπει να πιεστούν προκειμένου να αποδώσουν. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, καθοδηγεί και ελέγχει στενά τους υφισταμένους του. Απαιτείται αυστηρή επιτήρηση και καθοδήγηση.

- Τύπου Ψ, όπου διατυπώνεται η υπόθεση ότι στους εργαζόμενους αρέσει η εργασία, είναι δημιουργικοί, επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών και αυτοπαρακινούνται. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός όταν εφαρμόζει δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, αφήνοντας τον υφιστάμενό του να παίρνει πρωτοβουλίες.

Οι διαφορές μεταξύ των παραπάνω τύπων εμφανίζονται στον πίνακα 3.4.4.

Πίνακας 3.4.4 Κατηγορίες εργαζομένων τύπου: X και Y

Εργαζόμενοι τύπου X	Εργαζόμενοι τύπου Ψ
➢ Οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την εργασία και θέλουν να την αποφύγουν. ➢ Απαιτείται έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας για να έχουμε αποτέλεσμα.	➢ Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία τόσο φυσικά, όσο τον ελεύθερο χρόνο τους. ➢ Ένα άτομο που αυτοδεσμεύεται στους στόχους του, αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται.

➢ Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και αναζητούν επίσημες κατευθύνσεις. ➢ Το σημαντικότερο για τους εργαζόμενους είναι να αισθάνονται ασφαλείς για τη θέση τους και δεν εκδηλώνουν μεγάλες φιλοδοξίες.	➢ Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να δέχεται ή ακόμη και να αναζητά την ανάληψη ευθυνών ➢ Η δημιουργικότητα υπάρχει μέσα σε όλους (όχι μόνο σε αυτούς που διοικούν).

Εκτός από την παραπάνω κατηγοριοποίηση των ατόμων, που έκανε ο McGregor στο MIT Sloan School of Management των ΗΠΑ, υπάρχει άλλη μία κατηγορία ατόμων η οποία σύμφωνα με τον William Ouchi αντανακλά την κουλτούρα της Ιαπωνίας. Συγκεκριμένα η τρίτη αυτή κατηγορία ατόμων, τύπου Ζ, δηλώνει ότι τα άτομα έχουν ανάγκη να λειτουργούν σε ομάδες και δεν αποδέχονται ατομικές ανταμοιβές, παρά μόνο ομαδικές. Δηλαδή, απέναντι στο ατομοκεντρικό μοντέλο οργάνωσης της Αμερικανικής κοινωνίας, παρατίθεται το ομαδικό-συλλογικό μοντέλο της Ιαπωνικής.

Άσκηση

Έστω ότι στην υπηρεσία σας θέλετε να καταγράψετε τους υπαλλήλους σας και στη συνέχεια να τους κατηγοριοποιήσετε στις τρείς κατηγορίες Χ, Ψ, Ζ. Μετά την καταγραφή και την κατανομή σε ποσοστά προσδιορίστε με τη χρήση δύο τεχνικών ανά περίπτωση τις πρωτοβουλίες που θα αναλαμβάνατε, προκειμένου να αυξήσετε την παρακίνηση της κάθε μίας κατηγορίας υπαλλήλων χωριστά.

3.4.5 Θεωρία των αναγκών του David McClelland

Η θεωρία αυτή (McClelland, 1992, 1962) διακρίνει τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες και συγκεκριμένα στην:

- Ανάγκη για *επίτευγμα,* εκφράζει την επιδίωξη της υπεροχής και της επιτυχίας.
- Ανάγκη για *ανάπτυξη σχέσεων (affiliation),* εκφράζει την επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

- Ανάγκη για *δύναμη*, εκφράζει την ανάγκη να ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα.

Όσοι αναζητούν το επίτευγμα θα πρέπει οι προϊστάμενοι να τους εξασφαλίζουν κατά σειρά την ύπαρξη των παρακάτω προϋποθέσεων:

1. Προσωπική υπευθυνότητα
2. Ανατροφοδότηση
3. Μετριασμένους κινδύνους

Παρατηρήθηκε ότι τα άτομα εκείνα που αναζητούν το επίτευγμα, προτιμούν εργασίες που ικανοποιούν τις παραπάνω συνθήκες γεγονός που αυξάνει την παρακίνησή τους.

Β. Θεωρίες της διαδικασίας.

3.4.6 Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης - Cognitive Evaluation Theory

Σύμφωνα με τη θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης (Deci, 1971) η απονομή εξωτερικών ανταμοιβών για συμπεριφορά, η οποία είχε προηγουμένως εσωτερικά ανταμειφθεί, τείνει να μειώνει το συνολικό επίπεδο της παρακίνησης. Στη θεωρία αυτή, ως εξωτερική ανταμοιβή θα μπορούσε να θεωρηθεί και ο οποιοσδήποτε χρηματισμός ενός υπαλλήλου, ο οποίος ευσυνείδητα εκτελεί τα καθήκοντά του. Η παρακίνησή του προέρχεται από τη διαδικασία εξυπηρέτησης του πολίτη και από την αναγνώριση της ηθικής του από τους πολίτες και τον προϊστάμενό του, όχι όμως από την προσδοκία χρηματικής αμοιβής (πλέον του νόμιμου μισθού του).

3.4.7 Το μοντέλο της εσωτερικής-ουσιαστικής παρακίνησης του Ken Thomas

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό (Thomas, 2009) οι εργαζόμενοι παρακινούνται εσωτερικά όταν οι ανταμοιβές που παίρνουν είναι αποτέλεσμα:

- *Επιλογής,* δηλαδή, της ευκαιρίας για ελεύθερη επιλογή και διεκπεραίωση των καθηκόντων.
- *Επάρκειας,* δηλαδή, η αίσθηση της επίτευξης μιας δύσκολης αποστολής που οι ίδιοι επέλεξαν.

- *Σημαντικότητας,* δηλαδή, η επιδίωξη μιας αποστολής με αξία σύμφωνα με την ευρύτερη θεώρηση των πραγμάτων.
- *Προόδου,* δηλαδή, η αίσθηση της σημαντικής προόδου ως προς την επίτευξη του σκοπού μιας αποστολής.

3.4.8 Θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin Locke (2002)

Η θεωρία αυτή εστιάζεται:

- *Στη θεωρία του ορισμού στόχων,* δηλαδή στη θεωρία με βάση την οποία σαφείς και δύσκολοι στόχοι, με ανατροφοδότηση, οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις.
- *Στην αυτό-αποτελεσματικότητα,* δηλαδή στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό να φέρει εις πέρας μία αποστολή.

Για να είναι μια επιχείρηση, ένας οργανισμός ή μία δημόσια υπηρεσία αποτελεσματική, ο κάθε στόχος θα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος πρέπει να είναι:

- Σαφής και συγκεκριμένος.
- Μετρήσιμος.
- Επιτεύξιμος και συμφωνημένος.
- Εστιασμένος στα αποτελέσματα, σχετικός με την αποστολή του οργανισμού και ρεαλιστικός.
- Συνδεδεμένος με το χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα θα πρέπει να επιτυγχάνονται μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά όρια.

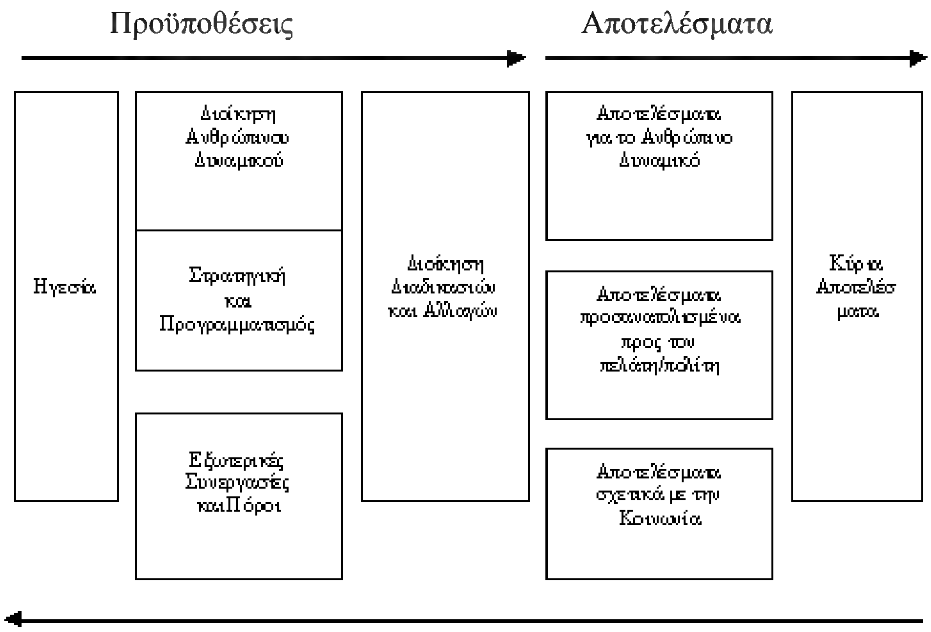
Η στοχοθεσία αποτελεί αντικείμενο του ν. 3230/2004, που αφορά τη διοίκηση μέσω στόχων στο δημόσιο, καθώς επίσης και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, όπου με τη χρήση δεικτών ελέγχεται η επίτευξη στόχων στις παρακάτω διαστάσεις λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγική και προγραμματισμός
3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
4. Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι
5. Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών
6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη
7. Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
9. Κύρια αποτελέσματα

Τα πέντε πρώτα κριτήρια αφορούν στις απαραίτητες προϋποθέσεις της αποτελεσματικής-αποδοτικής λειτουργίας μιας οργάνωσης, ενώ τα επόμενα τέσσερα αφορούν στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας μιας οργάνωσης.

Η δομή του προτύπου του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια, τα οποία αναφέρονται στις βασικές συνιστώσες μιας Δημόσιας Υπηρεσίας ή Αρχής. Τα κριτήρια αυτά διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: 1) σε προϋποθέσεις και 2) σε αποτελέσματα. Οι προϋποθέσεις, που συνιστούν το πρώτο μέρος του προτύπου, αποτελούν στην ουσία τα αίτια για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται ή τις συνέπειες που απορρέουν, σε ένα σύστημα αιτίου-αποτελέσματος.

Σχήμα 3.4.8 Το πρότυπο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης



Πηγή: Μ. Βαξεβανίδου (2007)

Άσκηση

Έστω ότι στην υπηρεσία σας εφαρμόζετε το ν. 3230/2004 περί στοχοθεσίας. Πως θα μπορούσατε να αναβαθμίσετε την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του με τη βοήθεια του μοντέλου της στοχοθέτησης του Locke. Αναφέρατε δύο παραδείγματα με την αντίστοιχη αιτιολόγηση των προτάσεών σας.

3.4.9 Θεωρία της επανίσχυσης

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των συνεπειών της. Για την κατανόηση της θεωρίας αυτής ακολουθούνται τρεις βασικές αρχές που την διέπουν:

1. Η συμπεριφορά έχει τα αίτια της στο περιβάλλον.
2. Η συμπεριφορά μπορεί να τροποποιηθεί (επανίσχυση), παρέχοντας (ελεγχόμενα) συγκεκριμένες συνέπειες.
3. Η συμπεριφορά που επανισχύεται τείνει να επαναλαμβάνεται.

Σχετικό είναι και το διάγραμμα της λειτουργικής συμμόρφωσης (Operant Conditioning) που ακολουθεί:

Διάγραμμα 3.4.9
Σχέση διέγερσης - συνέπειας μιας συμπεριφοράς



3.4.10 Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1963)

Η θεωρία της δικαιοσύνης υποστηρίζει ότι τα άτομα συγκρίνουν τις εισροές και τις εκροές της εργασία τους με εκείνες των άλλων ατόμων και αντιδρούν, έτσι ώστε να εξαλείψουν κάθε μορφή ανισότητας και να φέρουν την ισορροπία.

Η δικαιοσύνη εκφράζεται με την σύγκριση του κλάσματος των εισροών και των εκροών ενός ατόμου με τις αντίστοιχες εισροές και εκροές ενός άλλου. Όταν τα κλάσματα αυτά δεν είναι ίσα μεταξύ τους, δεν υπάρχει δικαιοσύνη, είτε διότι το άτομο θεωρεί ότι είναι υπο-αμειβόμενο, είτε διότι θεωρεί ότι είναι υπεραμοιβόμενο. Δικαιοσύνη υπάρχει μόνο στην περίπτωση που τα κλάσματα αυτά είναι ίσα μεταξύ τους και μάλιστα όχι με αντικειμενικά μετρήσιμα μεγέθη, αλλά σύμφωνα με την υποκειμενική αντίληψη του προσώπου που κάνει τη σύγκριση.

Η διαδικασία που ακολουθεί το κάθε άτομο, εμπεριέχει τις παρακάτω συγκριτικές αναφορές:

- *Εαυτός-μέσα:* Συγκρίνει τα οφέλη που απολαμβάνει και τη θυσία που καταβάλει, με τα αντίστοιχα άλλων συναδέλφων του μέσα στην υπηρεσία.

- *Εαυτός-έξω:* Συγκρίνει τα οφέλη που απολαμβάνει και τη θυσία που καταβάλει, με τα αντίστοιχα άλλων συναδέλφων του εκτός δημοσίου π.χ. στον ιδιωτικό τομέα.

- *Άλλοι-μέσα:* Συγκρίνει τα οφέλη που απολαμβάνουν και τη θυσία που καταβάλλουν άλλοι μέσα στην υπηρεσία.

- *Άλλοι-έξω:* Συγκρίνει τα οφέλη που απολαμβάνουν και τη θυσία που καταβάλλουν άλλοι έξω από την υπηρεσία.

Σε κάθε περίπτωση που ο υπάλληλος διαπιστώνει την έλλειψη δικαιοσύνης προσπαθεί να δραστηριοποιηθεί, ώστε να επιφέρει ο ίδιος τη δικαιοσύνη και να αποκαταστήσει την αδικία. Η πρωτοβουλία αυτή, θα μπορούσε να ερμηνευτεί ότι είναι αποτέλεσμα του ενστίκτου της αυτοσυντήρησης των ανθρώπων, αφού σε κάθε περίπτωση αδικίας προκαλείται και μία εσωτερική ανισορροπία που κλονίζει την ομαλή λειτουργία ενός ανθρώπου.

Οι επιλογές που έχει ο άνθρωπος για τον χειρισμό της ανισότητας που διαπιστώνει στο εργασιακό του περιβάλλον είναι:

- Αλλαγή εισροών (ελάττωση).
- Αλλαγή εκροών (αύξηση).
- Μεταστροφή/αλλαγή της αντίληψης για τον εαυτό του.
- Μεταστροφή/αλλαγή της αντίληψης για τους άλλους.
- Επιλογή ενός διαφορετικού προσώπου ως σημείου αναφοράς.
- Εγκατάλειψη (παραίτηση από την εργασία, η οποία στο δημόσιο εκφράζεται κυρίως με αιτήσεις για μετάταξη, απόσπαση, μετάθεση κλπ).

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω πρωτοβουλιών έχει παρατηρηθεί ότι για την αντιμετώπιση της ανισότητας στις αμοιβές:

- Οι υπερ-αμειβόμενοι εργαζόμενοι παράγουν περισσότερο από τους ισότιμα αμειβόμενους εργαζόμενους.
- Οι υπερ-αμειβόμενοι παράγουν λιγότερο αλλά, υψηλότερη ποιότητα ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.
- Οι ωριαία υπό-αμειβόμενοι προσφέρουν χαμηλότερης ποιότητας εργασία.
- Οι υπό-αμειβόμενοι παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες χαμηλότερης ποιότητας προϊόντος, σε σχέση με τους υπερ-αμειβόμενους εργαζόμενους

Τυπικά, οι εισροές συμπεριλαμβάνουν:

- Προσπάθεια
- Πίστη
- Επίπονη Εργασία
- Δέσμευση
- Δεξιότητες
- Ικανότητες
- Προσαρμοστικότητα
- Ευελιξία
- Ανοχή
- Ενθουσιασμό
- Εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους
- Υποστήριξη συναδέλφων
- Προσωπικές θυσίες κλπ.

Τυπικά, οι εκροές συμπεριλαμβάνουν:

- Οικονομικές ανταμοιβές (μισθός, υπερωρίες, συμπληρωματικές παροχές, δάνεια κλπ.)
- Άυλα οφέλη (αναγνώριση, φήμη, υπευθυνότητα, αίσθηση επιτεύγματος, βραβεία – τιμές, αίσθηση προόδου/ ανάπτυξης, ασφάλεια στην απασχόληση)

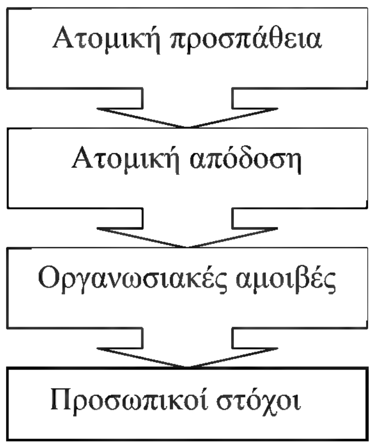
Τέλος, η δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, όπου η κάθε μία από αυτές χωριστά αποτελεί προϋπόθεση για την παγίωση της αίσθησης ότι η διοίκηση σε έναν οργανισμό ασκείται με δίκαιο τρόπο. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. Η *διανεμητική* δικαιοσύνη, δηλαδή η αντιληπτή δικαιοσύνη ως προς το ποσό και την κατανομή των αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων.
2. Η *διαδικαστική* δικαιοσύνη, δηλαδή η αντιληπτή δικαιοσύνη ως προς τη διαδικασία που ακολουθείται κατά τη διανομή των αμοιβών
3. Η δικαιοσύνη *αλληλεπίδρασης*, δηλαδή η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η οποία χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου κατά τη διάρκεια που λαμβάνει μία απόφαση.

3.4.11 Θεωρία της προσδοκίας

Σύμφωνα με αυτήν (Vroom, 1964, 1969), η δύναμη μιας τάσης να ενεργεί ένα άτομο με ένα συγκεκριμένο τρόπο, εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα επιφέρει ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα, καθώς και από την ελκυστικότητα αυτού του αποτελέσματος για το άτομο αυτό (Διάγραμμα 3.4.11).

Διάγραμμα 3.4.11
Ροή μεταβλητών
προσδοκίας



Τα τρία κενά μεταξύ των τεσσάρων μεταβλητών δηλώνουν αντίστοιχα:

1) Τη σχέση μεταξύ ατομικής απόδοσης και προσπάθειας.

2) Τη σχέση μεταξύ ατομικής απόδοσης και οργανωσιακών ανταμοιβών.

3) Τη σχέση μεταξύ ανταμοιβών και προσωπικών στόχων.

Σκοπός, σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, είναι να μειωθούν και αν είναι δυνατόν να μηδενιστούν τα κενά μεταξύ των μεταβλητών αυτών, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί το συνολικό επίπεδο παρακίνησης ενός ατόμου. Πρόκειται για ένα αρκετά ενδιαφέρον ζήτημα που αφορά τη σύγχρονη διοίκηση των δημοσίων οργανισμών και ταυτόχρονα αποτελεί έναν φιλόδοξο στόχο για κάθε προϊστάμενο.

Άσκηση

1. Έστω ότι στην υπηρεσία σας επιλέγετε να χρησιμοποιήσετε ένα μίγμα από τις θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες στηρίζονται στις ανάγκες των αργαζομένων, για να αυξήσετε την απόδοση της υπηρεσίας σας. Ποιες συγκεκριμένες τεχνικές και μέσα θα χρησιμοποιούσατε (αναφέρατε τουλάχιστον τρεις) και αιτιολογείστε πως αυτές θα οδηγούσαν σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

2. Στην προηγούμενη άσκηση να αντικαταστήσετε τις θεωρίες των αναγκών με τις θεωρίες της διαδικασίας και να δώστε αντίστοιχες λύσεις.

3.5 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ

Η παρακίνηση δεν έχει μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά πολυμορφικό με την έννοια ότι μπορεί να αφορά κάθε μία από τις παρακάτω περιπτώσεις χωριστά, αλλά και ταυτόχρονα όλες μαζί. Συγκεκριμένα η παρακίνηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί:

1. Από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο (άτομο προς άτομο), όπου είναι θεμελιωμένη και η βασική σκέψη της θεωρίας της παρακίνησης.
2. Μεταξύ ομότιμων
3. Από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο (παρακίνηση/διοίκηση ανωτέρων)
4. Από τον προϊστάμενο στους υπαλλήλους του τμήματός του, άτομο προς ομάδα – παρακίνηση ομάδων.

Η παρακίνηση ενός ατόμου περιλαμβάνει κάποιες δυσκολίες οι οποίες είναι αποτέλεσμα των παρακάτω συνθηκών:

- Η ατομική παρακίνηση αποτελείται από στοιχεία κάθε κατηγορίας.
- Η ισορροπία μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις προσωπικές συνθήκες και τα εξωτερικά γεγονότα.
- Τα άτομα δεν παρακινούνται μόνο από προσωπικούς παράγοντες, αλλά επίσης από τη συμμετοχή τους σε μία ομάδα και από την οργανωσιακή κουλτούρα που αναπτύσσεται μέσα σε έναν οργανισμό (Schein, 1999).
- Προσέρχονται στη εργασία τους, επειδή παρακινούνται από τα άτομα που εργάζονται μαζί τους.

Στην περίπτωση όπου ένα άτομο παρακινεί μία ομάδα, θα πρέπει ενδεικτικά να ληφθούν υπόψη τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών που απαρτίζουν την ομάδα, το μέγεθος, η συνεκτικότητα και η δομή της ομάδας. Έτσι εξετάζονται:

Α. Προσωπικότητες και η σύνθεση των μελών μιας ομάδας

Οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες υλοποιούν ομαδικές δραστηριότητες και κατά συνέπεια οι καθημερινές ιδιαιτερότητες δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από κάθε άτομο χωριστά.

Η αλληλεπίδραση μέσα στην ομάδα είναι καθοριστική για την επίδοσή της και μάλιστα η ευελιξία στη σύνθεση της ομάδας είναι περιορισμένη, αφού ο προϊστάμενος σπάνια έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τους υπαλλήλους που εργάζονται στο τμήμα του. Επομένως, οι προϊστάμενοι καλούνται να επιδιώκουν το καλύτερο αποτέλεσμα με τους υπαλλήλους που έχουν στην διάθεσή τους. Σε κάθε περίπτωση, το κόστος (με την ευρεία έννοια) αντικατάστασης ενός ατόμου είναι πολύ μικρότερο από το κόστος αντικατάστασης ενός μεγαλύτερου αριθμού ατόμων και κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι αν αλλάξουν οι εργαζόμενοι, οι νέοι θα είναι περισσότερο παραγωγικοί από τους παλαιότερους.

Κατά την παρακίνηση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει διαφορετικό τύπο προσωπικότητας (Schouten, 2009), καθώς επίσης ότι οι εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς τα ενδιαφέροντά τους.

Έτσι κατά περίπτωση επιδιώκεται:

1) *Προσανατολισμός στο καθήκον.*

- Η παρακίνηση για την εκτέλεση της εργασίας είναι η ίδια η εργασία.
- Ο καθένας θέλει να πραγματοποιήσει το δικό του έργο.

2) *Προσανατολισμός στον εαυτό του.*

- Η εργασία είναι το μέσο επίτευξης προσωπικών στόχων π.χ. να γίνω πλούσιος, να παίζω τένις, να ταξιδεύω κλπ.
- Όλοι θέλουν να είναι το αφεντικό.

3) *Προσανατολισμός στην αλληλεπίδραση.*

- Η βασική παρακίνηση είναι η παρουσία και οι ενέργειες των συναδέλφων. Οι άνθρωποι πηγαίνουν στη δουλειά επειδή τους αρέσει να συναντιόνται με άλλους ανθρώπους.
- Πολύ συζήτηση, λίγη δουλειά.

Σύμφωνα με αυτήν την ομαδοποίηση, οι προϊστάμενοι θα πρέπει όταν συνθέτουν μία ομάδα να προσπαθούν να έχουν στη σύνθεσή τους όσο περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα και από τις τρεις κατηγορίες. Η ανομοιογένεια στη σύνθεση της ομάδας αυξάνει στην περίπτωση αυτή και την αποτελεσματικότητά της.

Τα άτομα π.χ. της αλληλεπίδρασης είναι σημαντικά, αφού μπορούν να εντοπίσουν και να εκτονώσουν τις εντάσεις που προκύπτουν.
Υπάρχει όμως περίπτωση, όταν γίνεται σύνθεση μιας ομάδας να επιδιώκεται ομοιογένεια. Σύμφωνα με τη θεωρία FIRO B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) διακρίνονται οι προσωπικότητες των ανθρώπων με βάσει τις ανάγκες τους, σε τρεις τύπους ως εξής:

1. Αποδοχής/ενσωμάτωσης (inclusion),
2. Ελέγχου (control) και
3. Τρυφερότητας (affection).

Όλοι οι παραπάνω τύποι έχουν διττό χαρακτήρα (Schutz, 1958), εφόσον αναφέρονται αφενός μεν σε ανθρώπους που θέλουν να εκφράζουν στους άλλους την κάθε ανάγκη τους, αφετέρου δε σε ανθρώπους που θέλουν οι άλλοι να εκφράζουν προς αυτούς την κάθε μία από τις παραπάνω ανάγκες. Συγκεκριμένα, ο πρώτος τύπος προσωπικότητας έχει ανάγκη να γίνεται αποδεκτός από τους άλλους, ενώ ο δεύτερος εκφράζει την ανάγκη των ατόμων να ελέγχουν τα μέλη της ομάδος. Παρατηρείται ότι στην περίπτωση αυτή αναπτύσσεται θετική σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας και ταύτισης της προσωπικότητας των ατόμων.

Β. Συνεκτικότητα της Ομάδας

Σε μία συνεκτική ομάδα, τα μέλη της θεωρούν ότι η ομάδα είναι πιο σημαντική από το κάθε ένα μέλος που την απαρτίζουν. Μεταξύ των μελών αναπτύσσεται ένας ψυχολογικός δεσμός που τους επιτρέπει να λειτουργούν περισσότερο αποδοτικά.
Ο προϊστάμενος θα πρέπει να παίρνει πρωτοβουλίες, οι οποίες θα έχουν ως στόχο την αύξηση της συνεκτικότητας της ομάδας. Η συνεκτικότητα ενδυναμώνεται μέσω:

- *Κοινωνικών γεγονότων*, όπως μία έξοδος για φαγητό, ποτό κλπ σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- *Ανάπτυξης μίας ταυτότητας* ομάδας και χώρου

- Σαφών *ενεργειών ανάπτυξης* της ομάδας.
- *Ανοικτής πληροφόρησης*, όπου είναι ένας απλός τρόπος να εξασφαλιστεί το αίσθημα του ανήκειν.

Γ. Επικοινωνία στην Ομάδα

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και κατά συνέπεια της παρακίνησης σε μία ομάδα εξαρτάται από:

- Το *μέγεθος* της ομάδας, όσο μεγαλύτερη, τόσο δυσκολότερη η επικοινωνία των μελών της.
- Τη *δομή* της ομάδας, καλύτερη επικοινωνία στις άτυπες δομές, παρά στις τυπικές.
- Τη *σύνθεση* της ομάδας, καλύτερη επικοινωνία στις ανομοιογενείς, παρά στις ομοιογενείς π.χ. ίδιου φύλου.
- Το *φυσικό εργασιακό περιβάλλον*, το καλό περιβάλλον ενθαρρύνει την επικοινωνία.

Δ. Οργάνωση-δομή της Ομάδας

Ορισμένα από τα στοιχεία της οργάνωσης μιας ομάδας που επιδρούν στην παρακίνηση των μελών της, καθώς και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι:

- Οι μικρές ομάδες στο δημόσιο δεν πρέπει έχουν άκαμπτη δομή.
- Για μεγάλα projects, ίσως είναι καλύτερη η ιεραρχική δομή, όπου διαφορετικές ομάδες είναι υπεύθυνες για διαφορετικά υπο-έργα.

3.6 ΤΙΜΩΡΙΑ – ΠΟΙΝΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Υπάρχει η τάση οι προϊστάμενοι στο δημόσιο να μην χρησιμοποιούν την τιμωρία ως μέσο παρακίνησης. Ο ρόλος της τιμωρίας είναι σημαντικός, αφού όχι μόνο μειώνει τις ανεπιθύμητες συμπεριφορές αλλά ταυτόχρονα ενισχύει τις συμπεριφορές που ενδυναμώνουν τον οργανισμό και μπορεί να επιτύχει αποτελεσματικά τους στόχους του.

Οι λόγοι που αποτρέπουν τους προϊσταμένους να κάνουν χρήση της τιμωρίας στην παρακίνηση είναι ότι (Ακρίβος, 2008):

- Οι προϊστάμενοι δεν αρέσκονται στην τιμωρία των υφισταμένων τους.
- Οι προϊστάμενοι έχουν αντιφατικά συναισθήματα όταν τιμωρούν είτε λόγω της πολιτικής του οργανισμού, είτε από το φόβο της βεντέτας.
- Η τιμωρία μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια/αγανάκτηση.
- Οι άλλοι μπορεί να παρερμηνεύσουν τους λόγους που οδήγησαν στην τιμωρία.
- Η τιμωρία μπορεί να μειώσει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά, αλλά δεν υποδεικνύει την επιθυμητή συμπεριφορά.
- Η αδυναμία των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν πλήρως τα οφέλη της τιμωρίας, λόγω της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και των πολιτικών παρεμβάσεων κατά την εξέλιξη ενός πειθαρχικού.
- Η γενικότερη αρνητική στάση της κοινωνίας απέναντι στην τιμωρία, όπου στιγματίζει αυτόν που τιμωρεί και θυματοποιεί τον παραβάτη - δράστη.

Άσκηση

Έστω ότι στην υπηρεσία σας η αδιάφορη και προκλητική στάση του υπαλλήλου Α δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα στο σύνολο των υπαλλήλων του τμήματος και της διεύθυνσης, κυρίως μάλιστα από το γεγονός ότι μένει ατιμώρητος. Αναφέρατε και αιτιολογήσατε τα μέτρα που θα παίρνατε ως προϊστάμενος, προκειμένου να αντιμετωπίσετε αυτό το πρόβλημα.

3.7 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΓΕΝΕΩΝ

Η κάθε γενιά εργαζομένων στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει σημαντικό βαθμό διαφορετικότητας ως προς τις αξίες της. Αυτό έχει ως συνέπεια τα μέσα, που κατά περίπτωση μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακίνησή τους, να είναι διαφορετικά (Marston, 2007). Βεβαίως, ορισμένες φορές, άτομα που ανήκουν σε διαδοχικές γενεές, να συγκλίνουν ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά και κατά συνέπεια στους παράγοντες που τους παρακινούν.

Είναι γενικά αποδεκτή η διάκριση των γενεών (με μία απόκλιση 2-3 έτη) σε σχέση με τις χρονιές που έχουν γεννηθεί, στις παρακάτω κατηγορίες:

- *Βετεράνοι 1922-1943*
- *Baby Boomers 1943-1960*
- *Generation Xers 1960-1980*
- *Generation Y 1980 και μετά*

Για την κάθε γενιά ισχύουν τα ακόλουθα:

Α. Βετεράνοι

Τα χαρακτηριστικά – αξίες των ανθρώπων αυτής της γενεάς εντοπίζονται στα εξής:

- Αρέσκονται στην συνεκτικότητα και στην ομοιομορφία.
- Αρέσκονται στις «ποσότητες»
- Συμμορφώνονται με υποδείξεις.
- Πιστεύουν περισσότερο στη λογική, ως προς την αντιμετώπιση των προβλημάτων
- Είναι πειθαρχημένοι, ως προς τις δραστηριότητές τους.
- Είναι προσανατολισμένοι στο παρελθόν και απορροφημένοι από την ιστορία
- Πιστεύουν στο νόμο και στην τάξη
- Ξοδεύουν με φειδώ

Τα άτομα της γενιάς αυτής παρακινούνται από:

- Χειρόγραφες σημειώσεις, ενώ αποφεύγεται το e-mail, το facebook κλπ.
- Μηνύματα που μιλούν για την οικογένεια, το σπίτι, τον πατριωτισμό και τις παραδοσιακές αξίες
- Πρόσθετες αμοιβές με φανερά σύμβολα αξίας/γοήτρου
- Φωτογραφία με τον Πρόεδρο ή τον Υπουργό ή κάποιο τυπικά σημαντικό πρόσωπο

B. Baby Boomers

Τα χαρακτηριστικά – αξίες των ανθρώπων αυτής της γενεάς εντοπίζονται στα εξής:

- Πιστεύουν στην ανάπτυξη και την επέκταση των δραστηριοτήτων
- Νομίζουν ότι τους ανήκει ο πρώτος ρόλος.
- Αισιόδοξοι
- Προσανατολισμένοι στην ομάδα
- Αναζητούν την ατομική τους ικανοποίηση
- Είναι ήρεμοι κατά την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.

Τα άτομα της γενιάς αυτής παρακινούνται από:

- Το «προσωπικό άγγιγμα»
- Τη δημόσια αναγνώριση
- Τις πρόσθετες παροχές
- Την προοπτική αναγνώρισης του ονόματός τους
- Την ανταμοιβή της ηθική τους και τις υπερωρίες

Γ. Generation Xers

Τα χαρακτηριστικά – αξίες των ανθρώπων αυτής της γενεάς εντοπίζονται στα εξής:

- Εμπιστοσύνη στον εαυτό τους
- Αναζήτηση ενός αισθήματος οικογενειακής ατμόσφαιρας
- Αναζήτηση ισορροπιών
- Μη παραδοσιακό προσανατολισμό στο χρόνο και το χώρο
- Επιθυμία για άτυπες σχέσεις
- Δυσπιστία
- Γνώση της τεχνολογίας

Τα άτομα της γενιάς αυτής:

- Απολαμβάνουν να εκτελούν ταυτόχρονα πολλά καθήκοντα και έργα
- Χρειάζονται εποικοδομητική ανατροφοδότηση
- Επιθυμούν να έχουν ελευθερία
- Εκτιμούν την τεχνολογία αιχμής
- Ενοχλούνται όταν άλλοι προσπαθούν να γίνουν «ορατοί».

Δ. Generation Y

Τα χαρακτηριστικά – αξίες των ανθρώπων αυτής της γενεάς εντοπίζονται στα εξής:

- Αναζητούν διαρκώς τον προσανατολισμό τους
- Επιδιώκουν άμβλυνση των διαφορών των φύλων
- Επιδιώκουν επέκταση των ομάδων και την επιλογή ισχυρού ηγέτη

- Επιθυμούν ανάπτυξη του τμήματος εκπαίδευσης
- Δραστηριοποιούνται με επιτυχία σε προγράμματα καθοδήγησης (mentoring)

Τα άτομα της γενεάς αυτής παρακινούνται από:

- Επάρκεια χρόνου, προκειμένου να προσανατολιστούν στο χώρο εργασίας τους.
- Δημιουργία μια πραγματικής εικόνας του εργασιακού τους περιβάλλοντος
- Έναν ισχυρό ηγέτη, τον οποίο επιθυμούν να ακολουθήσουν.
- Σεβασμό στο ταλέντο τους.
- Σταθερή ανατροφοδότηση
- Υποβάθμιση της σημασίας των τυπικών τελετών
- Προσφορά δυνατότητας επιλογής εναλλακτικών ανταμοιβών

Άσκηση

Με δεδομένο ότι σε όλες τις υπηρεσίες εργάζονται άτομα που ανήκουν στην γενεά Υ, αναφέρατε πέντε συγκεκριμένες ενέργειες που εσείς ως προϊστάμενος θα προβαίνατε για την παρακίνησή τους. Αιτιολογείστε τις επιλογές σας σύμφωνα με τη θεωρία της παρούσας υποενότητας.

3.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Ο ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς αναδείχθηκε σε μεγάλο βαθμό σε όλη την έκταση της παρούσας ανάλυσης.

Ειδικότερα, ο τρόπος που θα μπορούσαν οι προϊστάμενοι να παρακινήσουν αποτελεσματικότερα τους υφισταμένους τους, θα πρέπει να στηρίζεται στις ανάγκες και τα «θέλω» των δημοσίων υπαλλήλων (Shah, Gardner, 2007). Έτσι θα πρέπει να επιδιώκονται (Ακρίβος, 2008):

- Κατάλληλη εποπτεία από τον προϊστάμενο, ο οποίος μπορεί να καθοδηγήσει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά τους.
- Σαφείς στόχοι και προσδοκίες που έχουν συμφωνηθεί από κοινού και είναι κοινά αποδεκτές και κατανοητές.
- Έγκαιρη και ακριβής ανατροφοδότηση, η οποία αφορά την επίδοση των υφισταμένων, τους οποίους βοηθούν να τη βελτιώσουν.
- Εργασία κατά το δυνατόν συμβατή και με τα ενδιαφέροντά τους.
- Πρόκληση, η οποία βοηθά τα άτομα να αναπτυχθούν, δοκιμάζει τα ταλέντα και τις ικανότητές τους.
- Υπευθυνότητα, προσφέροντας την ευκαιρία να αναλάβουν υπεύθυνες θέσεις και ρόλους.
- Αναγνώριση, με τις κατάλληλες, ανταμοιβές και προαγωγές
- Σεβασμός προς τους υφισταμένους ως επαγγελματίες αλλά και ως προσωπικότητες.
- Πληροφόρηση για ότι συμβαίνει στην υπηρεσία και τα τμήματά της, γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Ακρόαση από τους προϊσταμένους τους και τους συναδέλφους τους.
- Δίκαιη μεταχείριση σε ζητήματα αναγνώρισης και υπευθυνοτήτων.

- Ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη μέσα στην υπηρεσία.
- Έλεγχος της εργασίας, η δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις μέσα σε συγκεκριμένα όρια.
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες επηρεάζουν τους ίδιους, το τμήμα τους, αλλά και τον οργανισμό συνολικά.
- Συμμετοχή σε ομάδες, οι οποίες προσφέρουν υποστήριξη στα μέλη τους.
- Υποστήριξη από τον προϊστάμενο.

Επισημαίνονται επίσης η σημαντικότητα ορισμένων κρίσιμων ενεργειών και συμπεριφορών που πρέπει να αναπτύσσουν οι προϊστάμενοι, οι οποίες αφορούν τόσο την παρακίνηση των συνεργατών τους, όσο και την υιοθέτηση ηγετικής προσέγγισης μέσα στον οργανισμό (Porter et all, 1996). Ορισμένες από τις ενέργειες και συμπεριφορές αυτές είναι (Ακρίβος, 2008):

- Να επισημαίνουν ότι ο τρόπος που εκτελείται ένα έργο από το συγκεκριμένο τμήμα δεν σημαίνει ότι είναι και ο μοναδικός ή ενδεχομένως και ο άριστος.
- Το επίκεντρο της προσοχής των προϊσταμένων να βρίσκεται στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων κάθε υπαλλήλου και όχι στην τιμωρία και την ανάδειξη των αδύνατων σημείων του.
- Να συνεργάζονται με το προσωπικό και όχι να το ανταγωνίζονται.
- Να επιβραβεύουν την προσπάθεια και την πρόοδο, καθώς και να δέχονται τα λάθη ως ευκαιρίες για να μαθαίνουν όλοι και να βελτιώνονται.
- Να παρέχουν την ευκαιρία στο προσωπικό να μαθαίνει και να αναπτύσσει εναλλακτικούς και καλύτερους τρόπους διεξαγωγής της εργασίας.
- Να ενθαρρύνουν το προσωπικό να συμμετάσχει και να συνεισφέρει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαφορετικότητα απόψεων και προσεγγίσεων ενδυναμώνει τους δημοσίους οργανισμούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Ακρίβος, Χ. (2008). *Οι σύγχρονοι ρόλοι των προϊσταμένων στο δημόσιο*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, Σημειώσεις Σεμιναρίου.

Βαγιάτης, Γ (2002). *Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά*. Πάτρα. Τόμος Γ. ΕΑΠ

Βαξεβανίδου, Μ & Ρεκλείτης, Π (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Προπομπός Αθήνα.

Βαξεβανίδου Μ. (2007) «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την εφαρμογή Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Δυνητικά οφέλη για τις Δημόσιες επιχειρήσεις και Οργανισμούς στην Ελλάδα», *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος, αρ. τευχ. 42,σελ. 39-47.

Κανελλόπουλος, Χ (2002), *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρωπίνου Δυναμικού*. Αθήνα.

Λύτρας, Ν. Π *(1992). Εργασιακές σχέσεις*. Εκδόσεις: Interbooks - *Αθήνα*

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα

Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης, Σ*(1997). Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*. Εκδόσεις: Interbooks*, Αθήνα*

Λαλούμης, Α. Δ., Ρούπας Χ. Β.(*1996*) *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Interbooks - *Αθήνα*

Ξηροτύρη – Κουφίδη Σ. (*1995*). *Διοίκηση Προσωπικού* Εκδόσεις: Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε. *Θεσσαλονίκη*

Ξενόγλωσση

Adams, J. S. (1963). «Toward an understanding of inequity'', *Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436,

Alderfer, C.P. (May, 1969). «An empirical test of a new theory of human needs». *Organizational Behavior and Human Performance*, 142–175.

Alderfer, C.P. (1972). «Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings», Free Press, New York, NY.

Deci, E., (1971). «Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation». *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, pp. 105-115.

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959). «The Motivation to Work». *Wiley*, New York,

Green T. (1992). «Performance and motivation strategies for today's workforce: a guide to expectancy theory applications», *Quorum Books*,

Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (Sep 2002). «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey». *American Psychologist*. Vol 57(9), 705-717,.

Marston C. (2007). «Motivating the 'What's In It For Me?' Workforce», *John Wiley and Son.*

Maslow, A. H., (1943). « Theory of Human Motivation» *Psycholosical Review*. 50, pp. 370-396.

Maslow, A. H. (1970). «Motivation and Personality′, 2nd ed., Harper & Row, New York.

McClelland, D.C. (1962). «Business drive and national achievement». *Harvard Business Review,* Vol 40 (Jul- August), 99-112.

McClelland, D.C. (1992). «Motivational and other sources of work accomplishment in mind-life: a longitudinal study». *Journal of Personality,* Vol 60, 679-707.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*,

Porter W. L., Bigley A. G., Steers M. R.(1996). «Motivation and Leadership At Work», *Motivation Series*.

Schein, E.H., (1999).»The Corporate Culture Survival Guide», *Jossey-Bass*,San Francisco,.

Schuten T. (2009). «Team Management – Project Organizations», *SDM*,

Schutz, W.C. (1958). «FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior». *Holt, Rinehart, & Winston.* New York,.

Shah Y. J. (2007). «Gardner L. Wendi, Handbook of Motivation Science», *Guilford Press*.

Thomas Ken (2009). «Intrinsic Motivation at Work», *McGrowHill,*

Vroom, V. H. (1964). « Work and motivation». *Wiley.* New York.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

1. Στην υπηρεσίας σας ο υπάλληλος Α, παρά τις επανειλημμένες συστάσεις σας αλλά και τη δυσφορία των συναδέλφων του, καθυστερεί να έρθει στην εργασία του το πρωί τουλάχιστον για μισή ώρα. Η θέση στην οποία απασχολείται είναι θέση εξυπηρέτησης πολιτών και είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας η ακριβής ώρα προσέλευσης. Σε ποιες ενέργειες θα προβαίνατε ως προϊστάμενος για την επίλυση του προβλήματος; Σε περίπτωση που οι δικές σας πρωτοβουλίες δεν επέφεραν το επιθυμητό αποτέλεσμα, ποιες συνεργασίες και στήριξη θα επιδιώκατε για την επίλυση του προβλήματος; Με ποιες προϋποθέσεις θα παραπέμπατε τον συγκεκριμένο υπάλληλο στο Πειθαρχικό Συμβούλιο. (Διατυπώστε τουλάχιστον δύο προτάσεις σε κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις)

2. Έστω ότι στην υπηρεσία σας ορισμένα άτομα έχουν οικογενειακά και προσωπικά προβλήματα, με αποτέλεσμα να μην εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και παράλληλα να ζητούν διαρκώς κατανόηση και άδειες. Με ποιον τρόπο-μέσα θα επιδιώκατε την παρακίνησή τους, ώστε να σταματήσουν τις δικαιολογίες και να ασχοληθούν σοβαρά με το αντικείμενο της εργασίας τους; (αναφέρατε τουλάχιστον πέντε).

3. Με βάση το σύνολο των θεωριών και μοντέλων παρακίνησης που αναφέρονται στο κείμενο αυτό, εξηγείστε τι θα επιλέγατε σύμφωνα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας όπου προϊστασθε. Εξηγείστε την αποτελεσματικότητα των επιλογών σας, συνδέοντας την τεχνική ή το μέσο παρακίνησης με τα ιδιαίτερα οργανωσιακά και τα ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που θέλετε να παρακινήσετε.

4. Να συνδυάσετε τα μέσα παρακίνησης του Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν. 3528/ 9-2—2007), με τα επίπεδα αναγκών του Maslow και του Herzberg.

Ορισμένες διατάξεις που αφορούν κίνητρα:

- **Ν. 3528/2007 (Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων)**
- **Ν.3839/2010 (Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων με αντικειμενικά και αξιολογικά κριτήρια. Σύσταση ΕΙ.ΣΕΠ. και άλλες διατάξεις)**

Ο Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν. 3528) προβλέπει συγκεκριμένες κατηγορίες κινήτρων για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Έτσι, ορισμένα άρθρα ρυθμίζουν θέματα που αφορούν:

- τον Μισθό και τις Συνθήκες Εργασίας (άρθρα 41-44, Ν. 3528)
- τα Θεμελιώδη Δικαιώματα (άρθρα 45-46, Ν. 3528)
- την Εκπαίδευση του Προσωπικού (άρθρο 47, Ν. 3528)
- τις Άδειες (άρθρα 48-60, Ν. 3528)
- τις Ηθικές Αμοιβές (άρθρα 61-64, Ν. 3528)
- τις Προαγωγές – Κριτήρια Επιλογής Προϊσταμένων (άρθρα 80-83, Ν. 3528/2007 & 84-85 Ν. 3839/2010),

Ορισμένες χαρακτηριστικές περιπτώσεις κινήτρων είναι:

Συνθήκες εργασίας - Όροι υγιεινής και ασφάλειας

- Οι υπάλληλοι **έχουν δικαίωμα στη διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας** στο χώρο εργασίας τους.
- Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών και ύστερα από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ, ιδρύεται στο Υπουργείο Εσωτερικών **οργανική μονάδα για την εποπτεία και τήρηση των όρων υγιεινής και ασφάλειας** του χώρου εργασίας των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ΝΠΔΔ.

Ηθικές αμοιβές

Έπαινος – Μετάλλιο

Απονέμεται για πράξεις εξαιρετικές κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, που δεν επιβάλλονται από τα καθήκοντά τους, καθώς και για κοινωνική δράση. Μπορεί να απονέμονται:

- **Έπαινος,** απονέμεται με απόφαση αρμόδιου υπουργού, μετά από σύμφωνη γνώμη υπηρεσιακού συμβουλίου.
- **Μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων με δίπλωμα,** δημοσιεύεται σε ΦΕΚ και ανακοινώνεται με εγκύκλιο σε όλες τις υπηρεσίες του υπουργείου.

Ευαρέσκεια

- Μπορεί να απονεμηθεί στους υπαλλήλους, που **αποχωρούν** μετά από τριακονταετή τουλάχιστον **ευδόκιμο** παραμονή.
- Απονέμεται με την πράξη **λύσης της υπαλληλικής σχέσης** και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως

Βράβευση προτάσεων ή μελετών

- Απονέμεται σε υπαλλήλους, οι οποίοι με **δική τους πρωτοβουλία συντάσσουν και υποβάλλουν αξιόλογη πρωτότυπη πρόταση ή μελέτη**, που αφορά είτε τα αντικείμενα αρμοδιότητας της υπηρεσίας τους, είτε την καλύτερη οργάνωση ή τη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και παρέχονται χρηματικά βραβεία.
- Με **προεδρικό διάταγμα**, που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών, καθορίζονται τα όργανα, η διαδικασία αξιολόγησης και βράβευσης των προτάσεων ή μελετών, ο τρόπος αξιοποίησης τους, το ύψος των χρηματικών βραβείων και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια
- Το χρηματικό βραβείο παρέχεται στον δικαιούχο και μετά την αποχώρηση του από την υπηρεσία.

Τιμητική απονομή τίτλων

- Στους δημοσίους υπαλλήλους που αποχωρούν ευδοκίμως από την υπηρεσία από θέση **προϊσταμένου** οργανικής μονάδας, μετά από συμπλήρωση τριάντα πέντε (35) χρόνων πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας, **απονέμεται τιμητικά ο τίτλος της θέσης** που κατέχουν.
- Η υπηρεσία μπορεί να απονέμει τον τίτλο του επιτίμου και σε προϊστάμενο που αποχωρεί μετά από τριάντα (30) χρόνια υπηρεσίας
- Η απονομή του επίτιμου τίτλου μνημονεύεται στην πράξη λύσης της υπαλληλικής σχέσης και περιλαμβάνεται στο κείμενο που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Υπηρεσιακή εκπαίδευση

- Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου
- Γίνεται με τη συμμετοχή σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης
- Τα προγράμματα εκτελούνται στην Ελλάδα ιδίως στο πλαίσιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή στο εξωτερικό
- Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Γίνεται κατά την πρώτη διετία από το διορισμό του υπαλλήλου και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του
- Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της, σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους.
- Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου
- Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Γίνεται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Άδειες

Κατηγορίες αδειών:

- Δικαίωμα ειδικής άδειας
- Άδειες χωρίς αποδοχές
- Άδειες μητρότητας
- Διευκολύνσεις υπαλλήλων με οικογενειακές υποχρεώσεις
- Δικαίωμα αναρρωτικής άδειας
- Άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης
- Άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους
- Άδειες εξετάσεων

Δικαίωμα ειδικής άδειας

- Περίπτωση γάμου (5 ημέρες) ή θανάτου συγγενή έως β΄ βαθμού (3 ημέρες)
- Εκλογική (1-3 ημέρες)
- Συμμετοχή σε δίκη ενώπιον οποιουδήποτε δικαστηρίου
- Υπάλληλοι που πάσχουν ή έχουν σύζυγο ή τέκνο που πάσχει από νόσημα με τακτικές μεταγγίσεις (έως 22 ημέρες)
- Υπάλληλοι με ποσοστό αναπηρίας 50% και άνω (6 ημέρες)
- Ομαδική αιμοληψία (2 ημέρες)
- Χειρισμός Η/Υ (1 ανά δίμηνο)

Άδειες χωρίς αποδοχές

- Μετά από αίτηση του υπαλλήλου, εφόσον οι ανάγκες της υπηρεσίας το επιτρέπουν. Η άδεια αυτή δεν μπορεί να υπερβεί τον ένα (1) μήνα.

- Επιτρέπεται η χορήγηση άδειας συνολικής διάρκειας έως δύο (2) ετών, ύστερα από αίτηση του υπαλλήλου και γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου, για σοβαρούς ιδιωτικούς λόγους.

- Υπάλληλος, του οποίου σύζυγος υπηρετεί στο εξωτερικό σε ελληνική υπηρεσία του Δημοσίου ή φορέα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή σε διεθνή οργανισμό, στον οποίο μετέχει και η Ελλάδα, δικαιούται να πάρει άδεια χωρίς αποδοχές μέχρι έξι (6) έτη συνεχώς ή και τμηματικά

- Στον υπάλληλο που αποδέχεται θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση ή σε διεθνή οργανισμό, στον οποίο μετέχει η Ελλάδα, χορηγείται μετά από γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου άδεια χωρίς αποδοχές μέχρι πέντε (5) έτη, η οποία μπορεί να παραταθεί με την ίδια διαδικασία για μία ακόμα πενταετία.

- Ο χρόνος της άδειας χωρίς αποδοχές αποτελεί χρόνο πραγματικής υπηρεσίας μόνο στις περιπτώσεις των παραγράφων 1 και 4 του άρθρου 51.

Διευκολύνσεις υπαλλήλων με οικογενειακές υποχρεώσεις

- Άδεια χορηγείται υποχρεωτικά, χωρίς γνώμη υπηρεσιακού συμβουλίου, όταν πρόκειται για ανατροφή παιδιού ηλικίας έως και έξι (6) ετών.

- Διάστημα τριών (3) μηνών της άδειας αυτής χορηγείται με πλήρεις αποδοχές στην περίπτωση γέννησης τρίτου (3ου) παιδιού και άνω.

- Ο γονέας υπάλληλος δικαιούται εννέα (9) μήνες άδεια με αποδοχές για ανατροφή παιδιού, εφόσον δεν κάνει χρήση του μειωμένου ωραρίου.

- Στην περίπτωση γέννησης 4ου τέκνου, το μειωμένο ωράριο εργασίας παρατείνεται για δύο (2) ακόμα έτη.

- Παρακολούθηση σχολικής επίδοσης τέκνων.

Άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης

- Για τη συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, ο υπάλληλος δικαιούται να ζητήσει άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης.

- Η άδεια χορηγείται από τον αρμόδιο Υπουργό ή από τη διοίκηση Ν.Π.Δ.Δ., ύστερα από αίτηση του υπαλλήλου και μετά από σύμφωνη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου.

- Η άδεια χορηγείται υποχρεωτικά, εάν ο υπάλληλος έχει λάβει υποτροφία από το ΙΚΥ, από άλλο ίδρυμα ή οργανισμό ημεδαπό, διεθνή ή αλλοδαπό ή αλλοδαπή κυβέρνηση για μετεκπαίδευση ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση σχετιζόμενη με το αντικείμενο της υπηρεσίας.

- Η άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης δεν μπορεί να υπερβεί τη διετία. Σε περίπτωση φοίτησης σε μεταπτυχιακά διάρκειας δύο (2) ετών ή εκπόνησης διδακτορικής διατριβής, η άδεια δεν μπορεί να υπερβεί τα τρία (3) ή τα τέσσερα (4) χρόνια αντίστοιχα. Καθ΄ όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας του υπαλλήλου δεν μπορεί να χορηγηθεί σε αυτόν άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης πέρα των πέντε (5) ετών.

- Ο υπάλληλος στον οποίο χορηγείται άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης λαμβάνει τις αποδοχές του.

- Στους υπαλλήλους που χορηγείται άδεια για μετεκπαίδευση ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση στο εσωτερικό, παρέχονται αποδοχές αυξημένες κατά 20%.

- Αν η μετεκπαίδευση ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται εκτός της περιοχής του δήμου που εδρεύει η υπηρεσία του υπαλλήλου, μπορεί να ορίζεται προσαύξηση έως και 40% με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου.

- Στους υπαλλήλους που χορηγείται άδεια για μετεκπαίδευση ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση στο εξωτερικό παρέχονται αποδοχές αυξημένες στο διπλάσιο.

Άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους

- Άδειες μικρής χρονικής διάρκειας χορηγούνται υποχρεωτικά, μετά από αίτηση, σε υπαλλήλους που μετέχουν σε διαγωνισμούς για να πάρουν υποτροφία ή να εισαχθούν στην **Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης** και στην **Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης** του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή για να επιλεγούν για φοίτηση σε κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών, σε αντικείμενα που ενδιαφέρουν την υπηρεσία.

- Άδειες μπορεί να χορηγούνται για συμμετοχή σε **συνέδρια, συνδιασκέψεις, σεμινάρια** και κάθε είδους συναντήσεις επιστημονικού χαρακτήρα, στο εσωτερικό ή το εξωτερικό, εφόσον η συμμετοχή κρίνεται συμφέρουσα για την υπηρεσία.

Άδειες εξετάσεων

- Στους υπαλλήλους που είναι μαθητές, σπουδαστές ή φοιτητές, προπτυχιακοί ή μεταπτυχιακοί, σε σχολεία και ιδρύματα και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης, χορηγείται άδεια εξετάσεων με αποδοχές.
- Η άδεια εξετάσεων δεν μπορεί να υπερβαίνει τις είκοσι (20) εργάσιμες ημέρες κάθε έτος.
- Για κάθε ημέρα εξετάσεων χορηγείται άδεια δύο (2) ημερών.

Προαγωγές

Βαθμολογική διάρθρωση θέσεων

- Οι θέσεις προσωπικού της κατηγορίας Ειδικών θέσεων (ΕΘ) κατατάσσονται στους βαθμούς πρώτο (1ο) και δεύτερο (2ο).
- Οι θέσεις των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Δ΄, Γ΄, Β΄ και Α΄.
- Οι θέσεις της κατηγορίας ΥΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Ε΄, Δ΄, Γ΄ και Β΄.
- Για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος συναφούς με τα αντικείμενα, εισαγωγικός βαθμός είναι ο Γ΄.
- Για τους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β΄.
- Ο χρόνος φοίτησης στην Ε.Σ.Δ.Δ. και την Ε.Σ.Τ.Α. υπολογίζεται ως πλεονάζων στο Β΄ βαθμό.
- Για τους αριστούχους προσμετράτε ένα επιπλέον έτος στον ίδιο βαθμό.

Αξιολόγηση

- Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του.

- Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, μετά από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ, η οποία διατυπώνεται μέσα σε προθεσμία τριάντα (30) ημερών, καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν.

Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων

1. Ως προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ με βαθμό Α΄, εφόσον έχουν:

α. Διατελέσει προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης

β. Διατελέσει προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη ή

γ. Δεκαοκτώ (18) τουλάχιστον έτη υπηρεσίας και είναι ή έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Διεύθυνσης.

Δεν επιτρέπεται να είναι υποψήφιος για επιλογή σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, υπάλληλος που αποχωρεί αυτοδικαίως από την υπηρεσία και το διάστημα που υπολείπεται είναι μικρότερο των δύο (2) ετών κατά την πρώτη ημέρα συνεδρίασης του Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) που συνιστάται με τις διατάξεις του άρθρου 157 του Υ.Κ. Η απαγόρευση αυτή δεν ισχύει για τους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης που υπηρετούν κατά το χρόνο της πρώτης συνεδρίασης του ΕΙ.Σ.Ε.Π.

2. Ως προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διευθύνσεως και Τμήματος) επιπέδου οργανικών μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ με βαθμό Α΄, οι οποίοι έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης ή προϊσταμένου Τμήματος. Αν δεν υπάρχουν υποψήφιοι με τις προϋποθέσεις αυτές επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Α΄.

3. Ως προϊστάμενοι Τμήματος και αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας επιλέγονται υπάλληλοι που έχουν ασκήσει καθήκοντα

προϊσταμένου Τμήματος ή υπάλληλοι με βαθμό Α΄. Αν δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν, επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Β΄, οι οποίοι έχουν συμπληρώσει ελάχιστο χρόνο υπηρεσίας στο βαθμό Β΄ τέσσερα (4) έτη. Αν δεν υπάρχουν υποψήφιοι με τις ως άνω προϋποθέσεις για την κάλυψη των θέσεων επιλέγονται υπάλληλοι με λιγότερο χρόνο στο βαθμό Β΄.

5. Τον προϊστάμενο μη αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου μη αυτοτελούς οργανικής μονάδας ορίζει, με αιτιολογία, ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας από τους υπαλλήλους που υπάγονται σε αυτόν και έχουν τις προϋποθέσεις που προβλέπονται στην παράγραφο 3, χωρίς επιλογή από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο.

Κριτήρια επιλογής (ενδεικτικά η περίπτωση των Γενικών Διευθυντών)

Η επιλογή των **προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης** γίνεται από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων βάσει κριτηρίων που αξιολογούνται ως ακολούθως:

Α. Επαγγελματικά - Τεχνικά προσόντα

- Ο βαθμός του βασικού τίτλου σπουδών πολλαπλασιάζεται με το συντελεστή 25.
- Ο βαθμός του δεύτερου τίτλου σπουδών, εφόσον είναι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών, πολλαπλασιάζεται με το συντελεστή 7.
- Το διδακτορικό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 200.
- Το διδακτορικό δίπλωμα σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 100.
- Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 160.
- Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 80.
- Η επιτυχής αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ή από την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: μόρια 180.

Εάν υπάλληλος έχει αποφοιτήσει και από τις δύο ως άνω σχολές, μοριοδοτείται μόνο για τη μια από αυτές.

Αν υποψήφιος κατέχει διδακτορικό δίπλωμα και μεταπτυχιακό τίτλο ή περισσότερα του ενός διδακτορικά διπλώματα ή μεταπτυχιακούς τίτλους ή έχει αποφοιτήσει από την Ε.Σ.Δ.Δ. και την Ε.Σ.Τ.Α. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και κατέχει διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακό τίτλο, υπολογίζεται το προσόν με τα περισσότερα μόρια, καθώς και το 1/3 των μορίων του άλλου ή άλλων προσόντων.

- Η άριστη γνώση γλώσσας των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 80.
- Η πολύ καλή γνώση γλώσσας των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 50.
- Η καλή γνώση γλώσσας των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 30.
- Η άριστη γνώση γλώσσας άλλων χωρών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 50.
- Η πολύ καλή γνώση γλώσσας άλλων χωρών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 30.

Μοριοδοτούνται αθροιστικά μέχρι δύο (2) ξένες γλώσσες.

Η πιστοποιημένη επιμόρφωση που παρέχεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και άλλες σχολές του Δημοσίου, καθώς και αυτή που παρέχεται από Πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι, ή από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, το Κοινωνικό Πολύκεντρο ή από το Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και αποδεικνύεται με αντίστοιχο πιστοποιητικό: μέχρι 50 μόρια (ανά ημέρα επιμόρφωσης ένα (1) μόριο με ανώτατο όριο τα 50 μόρια). Στην πιστοποιημένη επιμόρφωση που μοριοδοτείται κατά τα ανωτέρω περιλαμβάνονται και τα πιστοποιητικά επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή άλλων σχολών επιμόρφωσης του Δημοσίου που έχουν αποκτηθεί μέχρι 15.5.2009 (ημερομηνία έναρξης πιστοποιημένης επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Β. *Εργασιακή - Διοικητική εμπειρία*

- Ο χρόνος υπηρεσίας: μέχρι 300 μόρια (για κάθε έτος υπηρεσίας 10 μόρια με ανώτατο όριο τα 30 έτη). Χρόνος υπηρεσίας μεγαλύτερος του εξαμήνου λογίζεται ως πλήρες έτος.

- Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης: μέχρι 380 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 2,11 μόρια με ανώτατο όριο τους 180 μήνες).

- Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης ή ενδιαμέσου (μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος) επιπέδου: μέχρι 300 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 1,67 μόρια με ανώτατο όριο τους 180 μήνες).

- Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου: μέχρι 200 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 1,11 μόρια με ανώτατο όριο τους 180 μήνες).

Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει υποψήφιος από το χρόνο υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, προϊσταμένου Διεύθυνσης και προϊσταμένου Τμήματος υπολογίζονται με ανώτατο όριο τους 180 μήνες και δεν μπορεί να υπερβεί τα 380 μόρια.

Γ. *Ικανότητες – δεξιότητες*

Υπηρεσιακή αξιολόγηση: μέχρι 300 μόρια

- Τα κριτήρια της έκθεσης αξιολόγησης αξιολογούνται βάσει της βαθμολόγησης τους στις εκθέσεις αξιολόγησης και λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος αυτής για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 6.

Ειδικές δραστηριότητες, μέχρι 80 μόρια συνολικά όπως:

- συγγραφικό έργο (άρθρα, μελέτες, προτάσεις) που σχετίζεται με το αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα εισηγήσεις, ανακοινώσεις σε συνέδρια, ημερίδες κ.λπ. συναφείς με το αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, καθώς και η διενέργεια Ε.Δ.Ε. ή ανάκρισης που ανατίθενται στον υπάλληλο από την υπηρεσία του στο πλαίσιο του πειθαρχικού ελέγχου εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, ουσιαστικού περιεχομένου

- μέλη Δ.Σ., Πρόεδροι, Διοικητές και λοιπά όργανα διοίκησης νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα.

Η ηθική αμοιβή του επαίνου ή το μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων, εφόσον σχετίζονται με το αντικείμενο της υπηρεσίας: 70 μόρια.

Συνέντευξη: μέχρι 350 μόρια.

Ο βαθμός του υποψηφίου προκύπτει από την ορθότητα και την πληρότητα των απαντήσεων με τυχαίες ερωτήσεις μέσα από τράπεζα ερωτήσεων. Σκοπός της συνέντευξης είναι να μορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης για την οποία κρίνεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια σημαντική προσπάθεια να βελτιωθεί το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Η προσπάθεια αυτή στρέφεται κυρίως στην αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημοσίου, που προτάσσει η φιλοσοφία διοίκησης του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, ώστε οι δημόσιοι λειτουργοί να αισθάνονται περισσότερο ενισχυμένοι στην αντιμετώπιση των αναγκών του πολίτη. Επομένως η στροφή γίνεται προς το χώρο της εργασίας των δημοσίων λειτουργών και ιδιαίτερα στις συνθήκες εκείνες της εργασίας που θα τους διασφαλίσουν την απαιτούμενη ενέργεια (διανοητική – σωματική - ψυχική) για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη προσφορά υπηρεσιών. Αποτελεί μύθευμα ότι ο δημόσιος τομέας αδυνατεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους του, τουλάχιστον όπως ο ιδιωτικός τομέας. Η έρευνα έχει δείξει ότι, εκτός ορισμένων ιδιαιτεροτήτων όπως την αδυναμία παροχής έξτρα αμοιβής για εξαιρετική εργασία (μπόνους), τα μέσα που έχουν στη διάθεση τους, τόσο τα στελέχη του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, για να ενεργοποιήσουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους τους, περίπου είναι τα ίδια, με την ίδια βαρύτητα (Pippa, 1997). Ένας άλλος μύθος που φαίνεται ότι καταρρίπτεται είναι αυτός, που ενδόμυχα και αυταπόδεικτα υπάρχει στα στελέχη τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Ότι ο ευχαριστημένος εργαζόμενος θα αποδίδει και περισσότερο. Οι ερευνητές έχουν αντικρουόμενες απόψεις δε συμφωνούν όλοι προς αυτήν την κατεύθυνση.

Αν και το θέμα *της ικανοποίησης από την εργασία* θεωρείται ως ένα από τα πιο διερευνημένα θέματα στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, εξακολουθεί ακόμη να αποτελεί αντικείμενο έρευνας και συζήτησης, εάν και πόσο τα αισθήματα των εργαζομένων επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση (Judge et. al. 2001). Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια στάση ως προς την εργασία. Και ως στάση ενέχει μια αξιολογική χροιά, και διαχρονική αξία. Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις συνθήκες εργασίας, τα εργασιακά χαρακτηριστικά αλλά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Στο βαθμό που τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το περιβάλλον της εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, αυτή θα διαφοροποιείται για τους εργαζόμενους στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Η διαφοροποίηση αυτή αντανακλάται στο παρουσιαζόμενο μοντέλο των Wright & Davis, που έχει αποδειχθεί ότι ταιριάζει στις συνθήκες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Στόχος του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει το θεωρητικό υπόβαθρο και τις παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις της εργασιακής ικανοποίησης, ο ρόλος των στάσεων ως προς την εργασία και των επιδράσεων αυτών στην εργασιακή απόδοση. Επίσης διερευνώνται οι παράγοντες εκείνοι που ευθύνονται για τη διαμόρφωση ενός θετικού παραγωγικού κλίματος εργασίας στις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της ενότητας είναι:

- Να κατανοηθεί η αναγκαιότητα του αναπροσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης από τον υπηρεσιοκεντρικό της χαρακτήρα σε έναν πολιτοκεντρικό προσανατολισμό.
- Να ερμηνευθεί πως η έννοια του εσωτερικού πελάτη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως καταλύτης αλλαγών στις λειτουργικές και οργανωτικές δομές της δημόσιας διοίκησης.
- Να αναλυθεί η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και να ερμηνευθεί ο ρόλος της, για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης στο δημόσιο τομέα.
- Να διευκρινισθεί ο ρόλος των στάσεων στη δημιουργία της εργασιακής ικανοποίησης.
- Να παρουσιασθούν και να αναλυθούν οι παράμετροι που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.
- Να παρουσιασθεί και να αναλυθεί ένα σύγχρονο μοντέλο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα.

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην αναγκαιότητα της αλλαγής του οργανωσιακού κλίματος της δημόσιας διοίκησης. Πρωταγωνιστές της αλλαγής αυτής θεωρούνται οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης. Κατά πόσο ισχύει όμως, η διαισθητική άποψη, ότι ο ευχαριστημένος υπάλληλος θα είναι a priori και παραγωγικός υπάλληλος; Στην αρχή διερευνάται η αναγκαιότητα αλλά και η κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να στραφεί ο διοικητικός μηχανισμός της δημόσιας διοίκησης. Εδώ η έννοια και η λειτουργία του εσωτερικού πελάτη διαδραματίζει κυρίαρχο καταλύτη αλλαγής της διοικητικής πρακτικής. Κατόπιν, παρουσιάζονται και αναλύονται η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, ώστε να κατανοηθεί ότι απλά και μόνο ο ευχαριστημένος υπάλληλος δεν θα είναι και κατ' ανάγκη και παραγωγικός υπάλληλος. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες

λειτουργεί ο δημόσιος τομέας και τα σημεία διαφοροποίησης του από τον ιδιωτικό τομέα. Η διαφοροποίηση αυτή αντανακλάται σ' ένα σύγχρονο μοντέλο που ερμηνεύει την εργασιακή ικανοποίηση στη δημόσια διοίκηση. Το κεφάλαιο καταλήγει με την ανάλυση και εν συνεχεία την πρόταση εφαρμογής της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα.

4.2 ΠΡΩΤΑ Ο ΠΟΛΙΤΗΣ

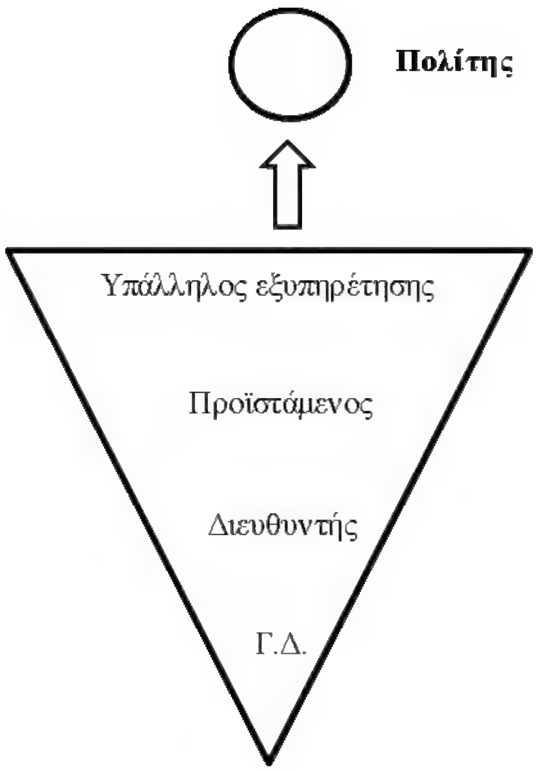
Ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) από τα μέσα της δεκαετίας το '90, παρατήρησε ότι ένα νέο υπόδειγμα λειτουργίας αρχίζει να αναδύεται για τη δημόσια διοίκηση. Το νέο αυτό υπόδειγμα θέλει το δημόσιο τομέα περισσότερο αποκεντρωμένο, λιγότερο γραφειοκρατικό και να λειτουργεί για τις ανάγκες εξυπηρέτησης των πολιτών και όχι για τις ανάγκες διατήρησης της γραφειοκρατίας. Η νέα αυτή αντίληψη για τη λειτουργία του δημόσιου τομέα έχει επικρατήσει ως Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και έχει τα έξης χαρακτηριστικά (Aucoin,1995) :

- Πολιτοκεντρική θεώρηση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Αυτό σημαίνει ότι ο πολίτης αντιμετωπίζεται ως πελάτης, που θα πρέπει να εξυπηρετηθεί, όπως ο αντίστοιχος πελάτης στις ιδιωτικές υπηρεσίες.
- Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ποιότητα σημαίνει ανταπόκριση στις όποιες προσδοκίες για εξυπηρέτηση επιθυμεί να έχει ο πολίτης από έναν δημόσιο λειτουργό, όπως ταχύτητα, ακρίβεια, διαφάνεια, εγκυρότητα, αξιοπιστία κοκ.
- Αποτελεσματικότητα. Το διοικητικό και οργανωτικό σύστημα παροχής υπηρεσιών είναι εστιασμένο στην αποτελεσματικότητα και όχι απλά στην αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει εστίαση στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών και όχι απλά στη διατήρηση των διαδικασιών, που διασφαλίζουν την ύπαρξη της γραφειοκρατίας.
- Υιοθέτηση ευέλικτων μορφών οργάνωσης της εργασίας. Πέραν της ιεραρχικής οργάνωσης, είναι δυνατό να οργανώνονται ομάδες εργασίας, που μπορούν να δρουν διατμηματικά ή ακόμη και μεταξύ διευθύνσεων με δικτυακή μορφή, με μοναδικό αντικείμενο τη βέλτιστη οργάνωση της εξυπηρέτησης, όπως οργάνωση εξυπηρέτησης μιας στάσης.

Κυρίαρχη φιλοσοφία στη νέα αντίληψη για το νέο δημόσιο μάνατζμεντ αποτελεί η στροφή προς την εξυπηρέτηση του πολίτη. Ο πολίτης πρέπει να έχει τον πρώτο λόγο, για το εάν μια υπηρεσία που του παρέχεται από το δημόσιο, έχει κάποια αξία γι' αυτόν ή όχι. Άλλωστε και ο ίδιος ο Αριστοτέλης είχε επισημάνει: την αξία για μια υπηρεσία να την κρίνει ο ίδιος ο χρήστης ή αποδέκτης και όχι ο κατασκευαστής της

(Ραμματά, 2005). *«Όπως ένα σπίτι δεν θα το κρίνει μόνο ο κατασκευαστής του, αλλά κυρίως εκείνος που θα το χρησιμοποιήσει (και το χρησιμοποιεί ο οικογενειάρχης), το πηδάλιο το κρίνει καλύτερα ο κυβερνήτης παρά ο ναυπηγός και τα φαγητά του συμποσίου ο συνδαιτυμόνας κι όχι ο μάγειρας»* (Πολιτικά Α 1253β).

Η νέα αυτή κατεύθυνση της δημόσιας διοίκησης, προσδιορίζει ένα διαφορετικό προσανατολισμό στη συνολική οργάνωση και λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας. Η εξυπηρέτηση του πολίτη αναγορεύεται ως η κυρίαρχη αξία, η οποία επηρεάζει και μεταλλάσσει όλες τις καθημερινές λειτουργικές δραστηριότητες, προς την κατεύθυνση αυτή. Ο πολίτης έχει τον πρώτο λόγο για να αναδείξει τι αποτελεί γι' αυτόν εξυπηρέτηση και τι ταλαιπωρία. Συνεπώς, η αλυσίδα εξυπηρέτησης ξεκινά από τον πολίτη, που τοποθετείται στη κορυφή της πυραμίδας της εξυπηρέτησης, περνά από τους υπαλλήλους εξυπηρέτησης πολιτών και συνεχίζει ακολουθώντας την αντίστροφη πορεία της ιεραρχικής δομής, φθάνοντας έως σ' αυτούς που χαράσσουν την πολιτική εξυπηρέτησης, δηλαδή την ανώτατη διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού. Αλλά για να συμβεί αυτό, η κλασική ιεραρχική πυραμίδα που στηρίζει οργανωτικά και λειτουργικά το δημόσιο, πρέπει να αντιστραφεί (Morgan and Murgatroyd, 1994) (Σχήμα 4.2). Η αντεστραμμένη πυραμίδα δείχνει μεταφορικά τη σπουδαιότητα που έχει ο πολίτης για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Πρώτα και πάνω απ' όλα ο πολίτης.



Σχήμα 4.2 Η Αντεστραμμένη Πυραμίδα της Πολιτοκεντρικής Ιεραρχίας της Εξυπηρέτησης

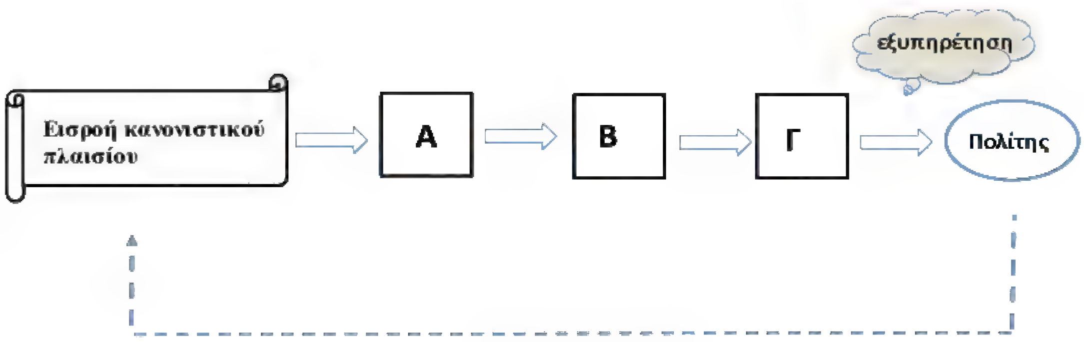
Σημαντικό ρόλο στον επαναπροσδιορισμό της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, διαδραματίζουν οι πολιτικές διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα υποστηρίξουν συγκεκριμένα σχέδια εστιασμένα στη μέτρηση και στην απόδοση έργου, που θα ολοκληρώνουν σε οριζόντια και κάθετη (ιεραρχική) κατεύθυνση, τη συνολική λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας (Sotirakou & Zeppou, 2005).

4.3 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν δυο ιδιαιτερότητες στην έννοια της εξυπηρέτησης του πολίτη στο δημόσιο τομέα, σε σύγκριση με την αντίστοιχη έννοια του πελάτη του ιδιωτικού τομέα. Η μία είναι, ο μονοπωλιακός χαρακτήρας της δημόσιας εξυπηρέτησης. Δεν μπορεί ο φορολογούμενος πολίτης να πάει σ' άλλη εφορία να καταθέσει τη φορολογική του υποχρέωση, αν δεν του αρέσει η εξυπηρέτηση του υπαλλήλου της εφορίας που ανήκει. Η δε άλλη ιδιαιτερότητα, έχει να κάνει με τον κανονιστικό χαρακτήρα υποχρεωτικής εφαρμογής (πχ. νομοθεσίες) πάρα πολλών υπηρεσιών, που παρέχουν οι δημόσιοι λειτουργοί. Στις περιπτώσεις αυτές ο πολίτης - πελάτης, διαμορφώνει τα πρότυπα της ποιοτικής εξυπηρέτησης, που αναμένει από τον δημόσιο λειτουργό, στην αμεροληψία, στη δικαιοσύνη, στην ταχύτητα, στη διαφάνεια, στην αξιοπιστία, στην ευγένεια, κοκ. Για παράδειγμα, στη σχέση δικαστή- κατηγορούμενου, ο κατηγορούμενος είναι ο πολίτης- πελάτης, ο οποίος επιθυμεί μια δίκαια κρίση. Επίσης, άλλες γενικές ιδιαιτερότητες που επηρεάζουν έμμεσα τη σχέση εξυπηρέτησης του πολίτη είναι: α) τα διαφορετικά συμφέροντα που εξυπηρετούν ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας. Ο δημόσιος τομέας εξυπηρετεί το δημόσιο όφελος και συμφέρον και επομένως λογοδοτεί στις δημοκρατικές διαδικασίες και σε σχέση με τις αξίες που το προσδιορίζουν ενώ ο ιδιωτικός τομέας εξυπηρετεί το συμφέρον του ιδιώτη ή το συμφέρον διαφόρων ομάδων, όπως αυτό διαμορφώνεται από τα οικονομικά οφέλη που προσδοκούν και β) την επιταγή του συντάγματος για ίση μεταχείριση και ισονομία μεταξύ των πολιτών, παρά την επιλεκτικότητα της εξυπηρέτησης στον ιδιωτικό τομέα, που απορρέει από τις προσδοκίες της διατήρησης των οικονομικών ωφελειών (Rainey, 1997).

4.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

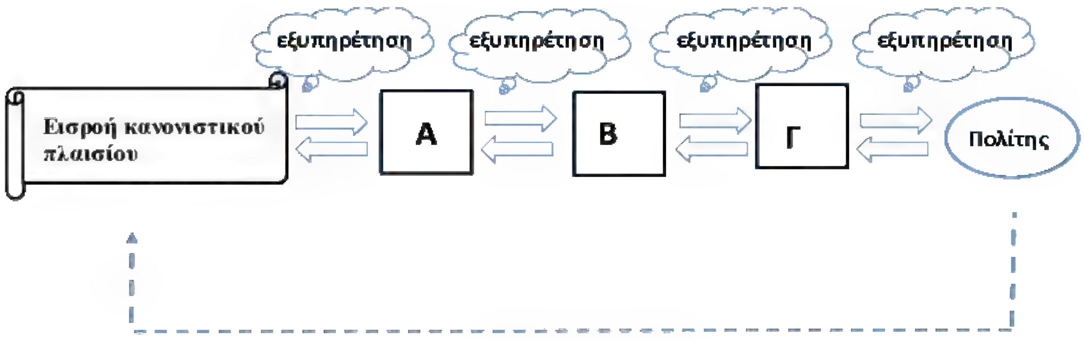
Μια βασική αρχή της διοίκησης ολικής ποιότητας, θέλει τη σχέση ποιοτικής εξυπηρέτησης, μεταξύ των υπαλλήλων μιας υπηρεσίας και πολιτών να οπισθοδρομεί και να επεκτείνεται μέσα σ' όλη τη δημόσια υπηρεσία (Σχήμα 4.4β). Ως ποιοτική εξυπηρέτηση νοείται η εξυπηρέτηση, που ικανοποιεί τα κριτήρια του εξυπηρετούμενου που αυτός αντιλαμβάνεται πως δικαιούται να έχει. Όπως συνέπεια, ακρίβεια στοιχείων, ταχύτητα, ισονομία, αμεροληψία, δικαιοσύνη κοκ.



Σχήμα 4.4α Η παραδοσιακή λειτουργία του δημοσίου (υπηρεσιοκεντρική)

Το Σχήμα 4.4α περιγράφει την παραδοσιακή λειτουργία μιας υπηρεσίας του δημοσίου τομέα, όπου η εξυπηρέτηση του πολίτη συμβαίνει μόνο στους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με το κοινό. Όλες οι υπόλοιπες ενδιάμεσες υπηρεσίες ή και ιεραρχικά επίπεδα τροφοδοτούν τους τελικούς υπαλλήλους με τις κατάλληλες πληροφορίες και μέσα για να εξυπηρετηθεί κατάλληλα ο πολίτης. Εν τούτοις, αυτό που έχει παρατηρηθεί είναι ότι, περιορισμένη πραγματική υποστήριξη έχει ο τελικός υπάλληλος εξυπηρέτησης, γιατί όλα τα προηγούμενα στάδια διέλευσης και επεξεργασίας της πληροφορίας, λειτουργούν όχι με μοναδικό γνώμονα την εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά με τη δική τους λογική δηλαδή την εξυπηρέτηση της γραφειοκρατίας. Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής είναι οι αντιφάσεις, η επικάλυψη ή ετεροκάλυψη αρμοδιοτήτων και η ανευθυνοϋπεύθυνη στάση πολλών υπαλλήλων. Με συνέπεια να επιρρίπτουν ο ένας επάνω στον άλλον τυχόν δυσλειτουργίες και παράπονα κακής ποιότητας εξυπηρέτησης και στάσεις αδιαφορίας

στους πολίτες που περιμένουν να εξυπηρετηθούν. « *Τι μπορώ άλλο να σας κάνω εγώ... δεν είναι δικό μου το λάθος... αλλού να κάνετε τα παράπονα σας...*» οι φράσεις αυτές ακούγονται συχνά, στις έντονα εκφρασμένες διαμαρτυρίες των πολιτών. Η διοίκηση ολικής ποιότητας δίνει λύση στα αδιέξοδα της υπηρεσιοκεντρικής λειτουργίας του δημοσίου, προτείνοντας την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας μιας υπηρεσίας. Η αλλαγή αυτή έρχεται με την εισαγωγή της έννοιας του *εσωτερικού πελάτη* (Σχήμα 4.4β). Σε κάθε στάδιο της εσωτερικής λειτουργίας μιας υπηρεσίας, εντοπίζεται η λειτουργία της εξυπηρέτησης στην κλασική της μορφή. Δηλαδή κάθε υπάλληλος ή τμήμα ή διεύθυνση, λειτουργεί ταυτόχρονα ως προμηθευτής / πελάτης της υπηρεσίας που επεξεργάζεται με σκοπό να την παραδώσει σε κάποια άλλη υπηρεσία ή τμήμα, αλλά και ως πωλητής, που *«πουλά»* την υπηρεσία σε κάποιο άλλο υπάλληλο ή τμήμα. Με λίγα λόγια κάθε διοικητική ή λειτουργική θέση υπηρετεί ταυτόχρονα δυο ρόλους αυτόν του προμηθευτή και αυτόν του πωλητή.



Σχήμα 4.4β Η σύγχρονη λειτουργία του δημοσίου με το σύστημα του εσωτερικού πελάτη (πολιτοκεντρική)

Η διαδικασία της αγοράς και της πώλησης διέπεται από τις κλασικές αρχές της οικονομίας της αγοράς. Αγοράζει κάποιος κάτι, εάν το βρει στις προδιαγραφές που για εκείνον έχει αξία. Από την άλλη πλευρά, πωλεί κάποιος κάτι εάν συναντήσει τις προσδοκίες του αγοραστή. Με λίγα λόγια, η βασική αυτή σχέση του πωλητή – προμηθευτή υπεισέρχεται σ' όλα τα στάδια διέλευσης ή επεξεργασίας μιας υπηρεσίας προς το κοινό και διαμορφώνει ένα διαφορετικό λειτουργικό κλίμα και εργασιακό

πολιτισμό, σ' ολόκληρη την υπηρεσία του δημοσίου. Όλοι ενδιαφέρονται για όλα, έτσι ώστε ο τελικός πελάτης – πολίτης να πάρει τη δυνατότερη αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση που είναι δυνατό να πάρει. Η έννοια κλειδί, που αλλάζει την παραδοσιακή νοοτροπία της αδιάφορης αντιμετώπισης των προβλημάτων των πολιτών, σε μια σύγχρονη νοοτροπία ενδιαφέροντος για τη πραγματική εξυπηρέτηση, είναι η έννοια και η λειτουργία του *εσωτερικού πελάτη*. Η λειτουργία του εσωτερικού πελάτη, μεταλλάσσει σιγά – σιγά το εργασιακό κλίμα μιας δημόσιας υπηρεσίας, ενσωματώνοντας σχέσεις εξυπηρέτησης μεταξύ όλων των διοικητικών λειτουργιών της, με αποτέλεσμα ο τελικός υπάλληλος εξυπηρέτησης να έχει όλα τα εφόδια και την ετοιμότητα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πολίτη (Dimitriadis & Maroudas, 2007).

4.5 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

Ο διεθνούς αναγνώρισης καθηγητής του Μάνατζμεντ Peter Drucker αναφέρει ότι, εάν δεν υπήρχαν οι πελάτες δεν θα υπήρχε ανάγκη των επιχειρήσεων. Η εξυπηρέτηση λοιπόν των πολιτών είναι ο λόγος ύπαρξης του δημόσιου τομέα. Η εξυπηρέτηση του πολίτη και όχι απλά ή διεκπεραίωση υποθέσεων απαιτεί μια νέα νοοτροπία, μια νέα στάση και νέες αξίες, οποίες συνοδευόμενες από μια σειρά ευέλικτων υποστηρικτικών δομών και μέσων, ανασχηματίζουν την παραδοσιακή υπηρεσιοκεντρική μορφή της εξυπηρέτησης, στη σύγχρονη πολιτοκεντρική της μορφή. Ένας κρίσιμος συντελεστής της πολιτοκεντρικής εξυπηρέτησης είναι ο υπάλληλος εξυπηρέτησης πολιτών. Οι υπάλληλοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πολίτες διαδραματίζουν τον πιο σπουδαίο ρόλο σ’ όλη τη διεργασία της εξυπηρέτησης, γι’ αυτό οι υπάλληλοι αυτοί θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι, να έχουν όλη την υποστήριξη που χρειάζονται από τη διοικητική ιεραρχία και επομένως την εξουσιοδότηση και την ικανότητα να παρέχουν τις υπηρεσίες που προσδοκούν οι πολίτες. Η εξυπηρέτηση του πολίτη ξεκινά από τον υπάλληλο και ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος δεν μπορεί να παράσχει ικανοποιητικές και ποιοτικές υπηρεσίες στον πολίτη. Από την άλλη πλευρά, εάν ιδωθεί από την οπτική της ποιοτικής προσέγγισης (διοίκηση ολικής ποιότητας), η οπισθοδρόμηση της σχέσης εξυπηρέτησης πολίτη- δημόσιου λειτουργού, που διαπερνά οριζοντίως και καθέτως (ιεραρχικά) όλη τη δημόσια υπηρεσία διευκολύνεται, εάν στο σύνολο τους οι δημόσιοι λειτουργοί αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

4.6 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια, η οποία μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η ικανοποίηση της εργασίας συνδέεται συνήθως με την παρακίνηση, αλλά η φύση της σχέσης αυτής δεν είναι γνωστή. Η ικανοποίηση δεν είναι ίδια με την παρακίνηση. Η ικανοποίηση από τη εργασία είναι περισσότερο μια στάση, δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που προδιαθέτει για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Μπορεί για παράδειγμα να συσχετισθεί με τα προσωπικά αντιλαμβανόμενα αισθήματα της έννοιας της επιτυχίας, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά. Ο Locke (αναφ. Wright and Davis, 2003) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία «*ως την ευχάριστη ή θετική κατάσταση, που έρχεται ως αποτέλεσμα από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εμπειρίας της*. Με λίγα λόγια η ικανοποίηση από την εργασία εκφράζει το βαθμό που εργασία αρέσει ή δεν αρέσει στους εργαζόμενους. Η ικανοποίηση από την εργασία, αντανακλά μια διεργασία μεταξύ των εργαζομένων και του περιβάλλοντος της εργασίας, η οποία καταλήγει σε θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα, ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών τους. Πρακτικά, η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία συνδέεται με την αξιολόγηση (σκέψη) εάν κάτι αξίζει και συνεπώς πρόκλησης ανάλογης ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας (συναίσθημα) και ανάληψης ανάλογης συμπεριφοράς (κάνω ή δεν κάνω κάτι). Η τριαδική αυτή σειρά της διεργασίας προσδίδει την έννοια της στάσης (attitude) (Weiss, 2002). Ως στάση νοείται μια νοητική και συναισθηματική αξιολόγηση που προδιαθέτει ένα άτομο να συμπεριφερθεί (να πράξει) με ένα ορισμένο τρόπο (Daft & Marcik, 2007 σελ. 405). Για παράδειγμα, εάν κάποιος έχει αρνητική άποψη για κάποιον άλλον ή για κάποια εργασιακή κατάσταση, θα πρέπει να ψάξει μέσα του να βρει το αίτιο της αντιπάθειας. Ο συλλογισμός αυτός οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μια στάση ως προς την εργασία. Και ως στάση ενέχει μια αξιολογική χροιά, μια κρίση ως προς ένα αντικείμενο ή μια κατάσταση και η κρίση δεν είναι συνώνυμη με το συναίσθημα. Η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι μια συναισθηματική αντίδραση σε μια εργασιακή κατάσταση, αλλά μια θετική ή αρνητική κρίση για την εργασία (Weiss & Cropanzano, 1996). Επομένως η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια θετική ή αρνητική αξιολογική κρίση που κάποιος κάνει για την εργασία ή μια εργασιακή κατάσταση. Έχει μεγάλη σημασία για ένα προϊστάμενο να κατανοήσει τις στάσεις των υφισταμένων του, για τον απλούστατο λόγο, οι στάσεις

προσδιορίζουν με ποιό τρόπο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το περιβάλλον της εργασίας τους, πως αλληλεπιδρούν και πως συμπεριφέρονται στην εργασία τους. Για παράδειγμα, η τοποθέτηση ενός νέου υπαλλήλου σε μια υπηρεσία με πολύ περισσότερα τυπικά προσόντα, ιδιαίτερα στη χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, από τους υπάρχοντες παλαιότερους υπαλλήλους, προκάλεσε κρυφή αναστάτωση και ανασφάλεια στους παλαιότερους υπαλλήλους. Λαμβανόμενου υπόψη ότι, ο προϊστάμενος υποστήριζε τον νέο υπάλληλο για την αποτελεσματικότητα του, οι παλαιότεροι υπάλληλοι έδειχναν τη δυσαρέσκεια τους δημιουργώντας αρνητικό κλίμα εργασίας, με επίπτωση τις καθυστερήσεις, την αδιαφορία ή ακόμη τη δημιουργία λαθών. Επομένως, η αρνητική διάθεση των υπόλοιπων υπαλλήλων αποτελεί μια στάση (attidude) ή οποία πρέπει να αντιμετωπισθεί από τον προϊστάμενο, για να προλάβει τα χειρότερα. Η δημιουργία της αρνητικής στάσης των υπαλλήλων που υπολείπονται σε προσόντα, έχει την έξης σειρά: σκέπτεται ένας υπάλληλος ότι δεν μπορεί να τα καταφέρει με τις νέες τεχνολογίες, αυτό του δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας ως προς τη διατήρηση των κεκτημένων της θέσης του, επομένως αντιδρά και συμπεριφέρεται άσχημα, τόσο προς τον νέο υπάλληλο κατηγορώντας τον ως αλαζόνα και αντισυναδελφικό, όσο και προς τον προϊστάμενο γιατί παρακάμπτει την εμπειρία και την αρχαιότητα. Αξίζει να αναφερθεί ότι αποτελέσματα έρευνας (Staw at al., 1986) έδειξαν α) η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται περισσότερο με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και όχι τόσο με τα χαρακτηριστικά της εργασιακής κατάστασης β) η συμπεριφορική προδιάθεση ή στάση (attidude) μπορεί να προβλέψει την εργασιακή απόδοση διαχρονικά ανεξάρτητου ηλικίας και εργασιακής κατάστασης και γ) 30 % της εργασιακής ικανοποίησης οφείλεται σε γενετικούς παράγοντες. Άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται το αντίθετο, ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται περισσότερο από την περίσταση της εργασιακής κατάστασης, και ότι ακόμη αλλάζει κατά τη διάρκεια της ημέρας (Weiss & Cropanzano, 1996). Άλλωστε η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων των Weiss & Cropanzano ερμηνεύει ακριβώς αυτό το πλαίσιο, ότι διάφορα εργασιακά γεγονότα αλληλεπιδρούν με τις συναισθηματικές καταστάσεις και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων για να ρυθμίσουν το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης (θετικής ή αρνητικής). Δυστυχώς το διαδραστικό αυτό μοντέλο που προτείνει η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων δεν απαντά πότε, γιατί και πώς η ικανοποίηση από την εργασία ως στάση ζωής (εργασιακής) είναι περισσότερο ή λιγότερο σταθερή. Ωστόσο, εάν εξετασθεί ο ορισμός των στάσεων

όπως και οι ιδιότητες τους, τότε μάλλον η εργασιακή ικανοποίηση έχει σταθερό και διαχρονικό χαρακτήρα (Krosnick & Petty, 1995). Οι ιδιότητες των στάσεων έχουν προσδιορισθεί ως προς: α) τη σταθερότητα στο χρόνο, β) την αντίσταση στις αλλαγές, γ) στον επηρεασμό του τρόπου επεξεργασίας πληροφοριών και δ) στην υπόδειξη και καθοδήγηση συμπεριφορών. Από τις ιδιότητες αυτές των στάσεων, μπορεί να συναχθεί ότι, όσο πιο ισχυρές είναι, τόσο πιο σταθερές και αμετάβλητες στο χρόνο θα είναι και επομένως η ένταση και η κατεύθυνση της ικανοποίησης από την εργασία.

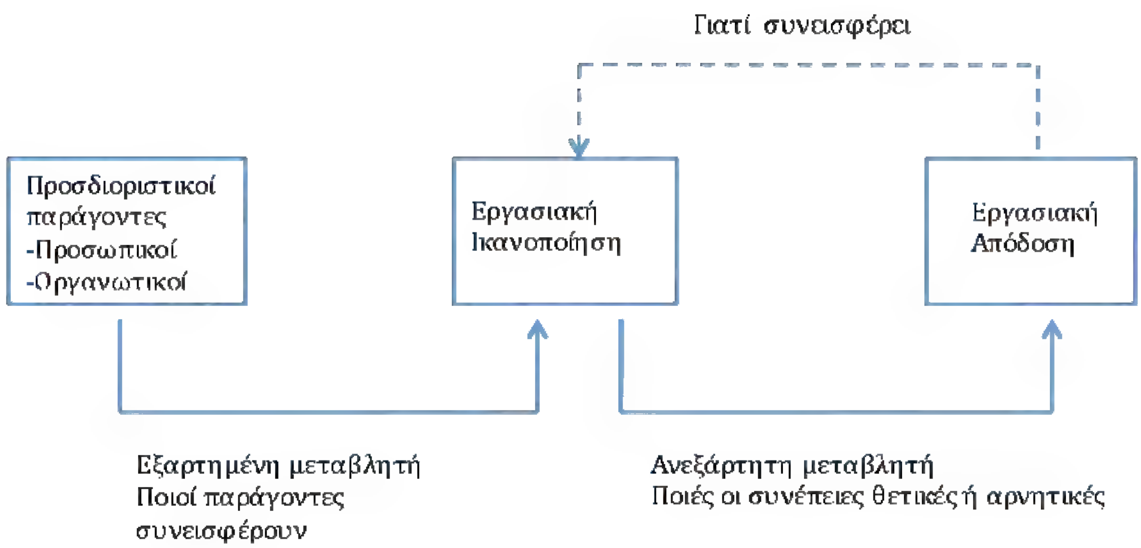
4.7 Η ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Παραδοσιακά, τα διάφορα μοντέλα παρακίνησης των εργαζομένων ερμηνεύουν και προτείνουν εν είδη συνταγών, τους τρόπους με τους οποίους ένας διευθυντής μπορεί να παρακινήσει έναν εργαζόμενο, ώστε να ξεκινήσει, να ενεργοποιήσει, να διατηρήσει ή να κατευθύνει την εργασιακή του συμπεριφορά. Στα μοντέλα αυτά χρησιμοποιείται ως ταυτόσημη περίπου η έννοια της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία (Wright, 2001). Η αντιμετώπιση αυτή είναι απλουστευτική γιατί δεν λαμβάνει υπόψη ότι η εργασιακή απόδοση εξαρτάται εκτός από τις ικανότητες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις αξίες και τις εμπειρίες του εργαζόμενου, και από τις περιβαλλοντικές παραμέτρους της εργασίας και τα χαρακτηριστικά της. Τούτο δε συμβαίνει, γιατί υπήρχε και ακόμη υπάρχει σε μεγάλο βαθμό η κοινή αντίληψη από τα διευθυντικά στελέχη τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα ότι, ο ευχαριστημένος εργαζόμενος δεν μπορεί παρά να αποδώσει καλύτερα στην εργασία του από έναν δυσαρεστημένο. Οι απόψεις αυτές φαίνονται ότι δεν τεκμηριώνονται απόλυτα από τους ερευνητές. Συγκριτικές μελέτες πάνω στο θέμα αυτό έδειξαν ότι μόνο κατά 17 % υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής απόδοσης (Iaffaldano and Muchinsky, 1985). Ενώ νεότερες έρευνες διπλασιάζουν περίπου την συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης στο 30 % (Judge et. al. 2001). Άλλες απόψεις θέλουν τη σχέση αυτή τελείως παραπλανητική και ψεύτικη. Δηλαδή δεν υπάρχει άμεση συσχέτιση αναμεταξύ τους, αλλά και οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται με μια τρίτη μεταβλητή όπως με μια ή περισσότερες, από τις πέντε συνιστώσες των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Bowling, 2007). Αυτό που συμβαίνει είναι ότι εκτός από τις συνθήκες εργασίας που παρεμβαίνουν για τα ορίσουν το βαθμό παρακίνησης του εργαζόμενου, παρεμβαίνουν και τα προσωπικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Πίνακας 4.7). Ακόμη και αν, η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση δεν σημαίνει ότι το ένα έρχεται ως συνέπεια του άλλου. Για παράδειγμα μπορεί η ανώτερη εργασιακή απόδοση να οφείλεται στη συνέπεια του εργαζόμενου, ή στην εξωστρέφεια του, η οποία δεν έχει καμιά σχέση με την ευχαρίστηση που ενδεχόμενα αντλεί κάποιος από την εργασία του, αλλά στα προσωπικά χαρακτηριστικά του.

Πίνακας 4.7: Τα πέντε κυρίαρχα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Goldberg, 1990)

1. Συναισθηματική σταθερότητα	Ο βαθμός με τον οποίο κάποιος είναι ήρεμος, ενθουσιώδης και ασφαλής παρά ανήσυχος, νευρικός, καταθλιπτικός, ανασφαλής και με μούτρα.
2. Εξωστρέφεια	Ο βαθμός με τον οποίο κάποιος είναι κοινωνικός, συζητήσιμος, θετικός και άνετος στις διαπροσωπικές του σχέσεις.
3. Ανοικτός σε εμπειρίες	Ο βαθμός με τον οποίο κάποιος έχει ευρύ ορίζοντα εμπειριών, έχει ενδιαφέροντα, είναι δημιουργικός, και επιδιώκει την δημιουργία νέων εμπειριών.
4. Προσήνεια	Ο βαθμός με τον οποίο κάποιος είναι ικανός να τα πηγαίνει καλά με άλλους ανθρώπους, να είναι προσιτός, συνεργάσιμος, να κατανοεί και να εμπιστεύεται τους άλλους.
5. Συνέπεια	Ο βαθμός με τον οποίο κάποιος είναι εστιασμένος σε λίγους στόχους, ώστε να συμπεριφέρεται με τρόπο υπεύθυνο, εμπιστεύσιμο, επίμονο και προσανατολισμένο στα αποτελέσματα.

Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημαντική αλλά έμμεση επίδραση στην παραγωγικότητα. Για παράδειγμα ο ευχαριστημένος εργαζόμενος αποφεύγει να απουσιάζει από την εργασία του, επομένως ο οργανισμός έχει όφελος από την ανελλιπή ή συνεχή παρουσία του στον εργασιακό χώρο. Στην περίπτωση αυτή η ικανοποίηση από την εργασία διευρύνεται και έρχεται ως αποτέλεσμα της βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής (ευκαιρίες συμμετοχής, υποστηρικτική επιστασία, ενδιαφέρουσα ή προκλητική εργασία κτλ.), η οποία έχει άμεση σχέση με την βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων (Rainey, 1997).

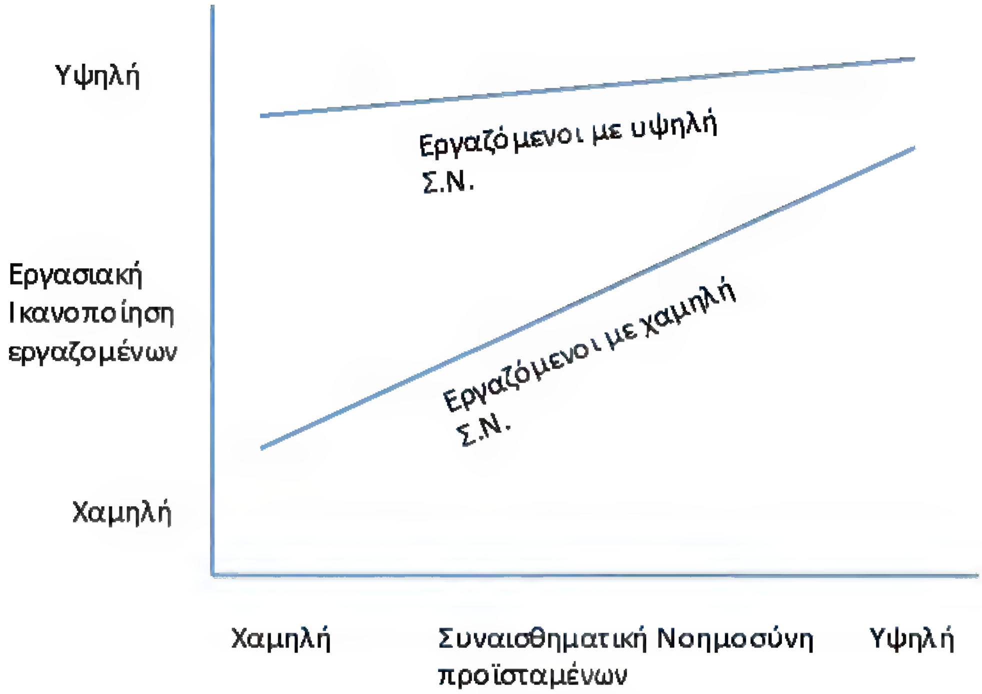


Σχήμα 4.7 Γενικό μοντέλο λειτουργίας της ικανοποίησης από την εργασία

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να λειτουργήσει αμφίδρομα, δηλαδή ως ανεξάρτητη μεταβλητή, που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση (θετικά ή αρνητικά), αλλά και ως εξαρτημένη μεταβλητή, επηρεαζόμενη από ένα πλήθος προσωπικών ή οργανωτικών παραγόντων (Σχήμα 4.7). Πρέπει να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης μπορεί να είναι και αντίστροφη (διακεκομμένη γραμμή στο Σχήμα 4.7), δηλαδή η μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση ή οποία με τη σειρά της θα τροφοδοτήσει ακόμη μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση. Οι διάφορες θεωρίες περί υποκίνησης εστιαζόμενες κυρίως στα κίνητρα των εργαζομένων, ερμηνεύουν λίγο – πολύ μονοδιάστατα την ενεργοποίηση τους για μεγαλύτερες εργασιακές αποδόσεις. Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι η σχέση εργασιακή ικανοποίηση- εργασιακή απόδοση είναι πολύ πιο πολύπλοκη και σύνθετη από ότι φαινομενικά μπορεί να δείχνει. Και τούτο συμβαίνει γιατί στους προσδιοριστικούς παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης υπεισέρχονται τόσο προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όσο και περιβαλλοντικές περιστασιακές επιδράσεις (Hochwarter et. all. 1999).

4.8 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά και επηρεάζει ανάλογα την εργασιακή ικανοποίηση (Kafetsios & Zampetakis, 2007). Τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που υπάρχουν στο χώρο της εργασίας, π.χ. λόγω θετικής ή αρνητικής διευθυντικής συμπεριφοράς, διαμεσολαβούν και επηρεάζουν τα προσωπικά συναισθήματα (συναισθηματική νοημοσύνη) των υφισταμένων, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν την ικανοποίηση τους από την εργασία (θετική ή αρνητική).



Σχήμα 4.8 : Η σχέση μεταξύ της Σ.Ν. των προϊσταμένων και της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων. Πηγή: Wong & Law (2002)*

Η έρευνα έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Wong & Law, 2002). Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, είναι περισσότερο ικανοί να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα αισθήματα τους. Η ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα τους, υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με

* Το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης εξετάζεται στο Κεφάλαιο 1.

υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι στους παράγοντες που συνεισφέρουν σ' αυτή, ώστε να αισθάνονται την εμπειρία των θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων. Συνεπώς, η συνειδητοποίηση των παραγόντων που εμφανίζουν ορισμένα συναισθήματα και η κατανόηση των αποτελεσμάτων αυτών των συναισθημάτων, καθιστά ικανά τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη να πράττουν κατάλληλα ώστε να ελέγξουν την εργασιακή ικανοποίηση τους. Για παράδειγμα ένας προϊστάμενος διεύθυνσης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (συγκρινόμενος με κάποιον με χαμηλή), είναι περισσότερο ικανός να διαχειρισθεί μια συγκρουσιακή κατάσταση μεταξύ δύο υφισταμένων του, χωρίς να τους καταστήσει αρνητικούς ως προς την εργασία τους ή εχθρικούς απέναντί του. Επίσης οι Wong & Law (2002) εντόπισαν ότι, οι προϊστάμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα έχουν μεγαλύτερη θετική επίδραση στην εργασία των υφισταμένων τους με χαμηλότερη νοημοσύνη, παρά στους υφιστάμενους με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Και τούτο γιατί οι υφιστάμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν χρειάζονται στενή επιστασία, γιατί είναι περισσότερο ανεξάρτητοι και αυτό-παρακινούμενοι και βρίσκουν τρόπους, από μόνοι τους να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους. Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων συνδέεται περισσότερο θετικά με την εργασιακή απόδοση των υφισταμένων με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, παρά με υφισταμένους με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Σχήμα 4.8).

4.9 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Υπάρχει η αντίληψη γενικά ότι, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ή τουλάχιστον είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Rainey, 1997; Bourantas and Papalexandris, 1999). Το αίτιο αυτής της δυσαρέσκειας αποδίδεται στις οργανωτικές και λειτουργικές δομές του δημόσιου τομέα, που εμπεριέχουν τη γραφειοκρατία, την τυπολατρία, και την κακώς εννοούμενη διασφάλιση της νομιμότητας, σε βάρος της πραγματικής εξυπηρέτησης του πολίτη. Ως αποτέλεσμα αυτών των ιδιαίτερων εργασιακών συνθηκών οι εργαζόμενοι αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένοι, ιδίως σε ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, όπως την αυτονομία εργασίας, ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανάπτυξης, αξιοποίηση του δυναμισμού κτλ. Μια άλλη διάσταση της ικανοποίησης που αισθάνεται ένας υπάλληλος εργαζόμενος για το δημόσιο, έχει να κάνει με τους υποκινητικούς παράγοντες. Δηλαδή με ποιόν τρόπο ένας διευθυντής μπορεί να ενεργοποιήσει για μεγαλύτερες αποδόσεις τους υπαλλήλους του. Όπως έχει παρουσιασθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, το μοντέλο των προσδοκιών του Vroom προτείνει ότι, εξωγενείς παράγοντες όπως η αμοιβές ή προαγωγές, έχουν ισχυρή παρακινητική δύναμη και συμπεριφορά, μόνο όταν υπάρχει ισχυρή διασύνδεση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Οι υπάλληλοι πρέπει να πιστέψουν ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβή. Η προϋπόθεση αυτή δεν υφίσταται στο δημόσιο. Ο διευθυντής δεν μπορεί να ανταμείψει με μπόνους ή άλλη χρηματική αμοιβή μια εξέχουσα εργασιακή απόδοση. Έκτος φυσικά με μια αναφορά, στην ετήσια αξιολόγηση, για εξαιρετική επίδοση. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με τα εσωτερικά κίνητρα. Τα εσωτερικά κίνητρα, όπως ενδιαφέρουσα εργασία, αίσθημα περηφάνιας, κοινωνική αναγνώριση, αίσθηση προσφοράς και εξυπηρέτησης, πρόκληση σεβασμού θέσης κα. έχουν πραγματική δυναμική στην παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Επομένως η ικανοποίηση από την εργασία στον δημόσιο τομέα εξαρτάται περισσότερο, αν όχι εξ ολοκλήρου, από τη δυνατότητα της άντλησης εσωτερικής ικανοποίησης από την άσκηση της εργασίας ενός υπαλλήλου (Frank & Lewis, 2004). Είναι μύθος ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν κίνητρα γι' αυτό δεν εργάζονται σκληρά, όπως οι αντίστοιχοι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα. Αυτό που συμβαίνει είναι, ότι παρακινούνται από διαφορετικά κίνητρα τα οποία απορρέουν από τη φύση της οργάνωσης της εργασίας και του γενικού περιβάλλοντος και συνθηκών λειτουργίας του δημοσίου τομέα. Η κίνηση που γίνεται κατά τα

τελευταία χρόνια του εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα σε Ευρωπαϊκό επίπεδο – συνθήκη Λισσαβόνας 2000-, ώστε εκτός από τη νομισματική ένωση να γίνει ταυτόχρονα και σύγκλιση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών των κρατών μελών, αναδεικνύεται από την αναγκαιότητα της υιοθέτησης τόσο διαρθρωτικών αλλαγών στη δομή και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, όσο και αλλαγών στις πολιτικές διοίκησης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων (Sotirakou & Zeppou, 2005). Ως μοχλός της μετάβασης της δημόσιας διοίκησης σε επίπεδο λειτουργίας παρόμοιο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αποτελούν οι δοκιμασμένες διοικητικές πρακτικές στον ιδιωτικό τομέα, όπως διοίκηση ολικής ποιότητας ή Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Βαξεβανίδου, 2007), ανασχεδιασμός επιχειρησιακών λειτουργιών, εσωτερικός πελάτης κα. Οι διοικητικές αυτές πρακτικές που κατά ορισμένους προφητεύουν αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση, δεν έχουν τύχει ακόμη των αναμενόμενων προσδοκιών (Durst & Newell, 1999). Σύμφωνα με άλλους ερευνητές (Sotirakou & Zeppou, 2005) οι πρακτικές και οι μέθοδοι των τεχνικών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, που μεταφέρθηκαν στον δημόσιο τομέα, φαίνεται ότι δεν ικανοποιούν όπως αναμένονταν τις προσδοκίες τους. Η πιθανή εξήγηση δίδεται τόσο στην έλλειψη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μέτρησης της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών και της εκπαίδευσης των υπαλλήλων σ' αυτό, όσο και στις ιδιαιτερότητες λειτουργίας των δημόσιων λειτουργών που απορρέουν από την επιδίωξη των στρατηγικών στόχων της δημόσιας διοίκησης. Επομένως, η ικανοποίηση από την εργασία των δημοσίων λειτουργών εξαρτάται από το πως αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι δημόσιοι λειτουργοί το περιβάλλον της εργασίας τους και τις συνθήκες εργασίας οι οποίες διαφέρουν κατά πολύ από το περιβάλλον και τις συνθήκες των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Markovits, et al. 2007).

Η διαφορά αυτή επηρεάζει όπως είναι φυσικό τις στάσεις ως προς την εργασία και επομένως την ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα, η μονιμότητα εργασίας επιδρά θετικά στη στάση των υπαλλήλων, για τους οποίους η εργασιακή ασφάλεια είναι πολύ σημαντικός παράγοντας. Από την άλλη πλευρά, η αντίληψη ότι η εργασία δεν παρέχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και μάθηση ή είναι ανιαρή και ρουτινιάρικη δημιουργεί αρνητικές στάσεις και επομένως λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με έρευνα (Burantas, Papalexandris, 1999), εκτός από τις οργανωτικές και εργασιακές διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων Ελληνικών οργανισμών, ως προς τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως οργανωσιακό κλίμα, ηγεσία, οργανωσιακές δομές και διαδικασίες, μισθολογική πολιτική, επιπρόσθετες

αμοιβές και πολιτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και καριέρας, υπάρχουν και διαφορές ως προς τα προσωπικά χαρακτηριστικά και ενδιαφέροντα των εργαζομένων. Και είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση των στάσεων απέναντι στην εργασία και τελικά τον επηρεασμό της ικανοποίησης από την εργασία.

«Μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι, στους δημόσιους οργανισμούς κυριαρχεί ένας φαύλος κύκλος, που είναι υπεύθυνος για τα χαμηλά επίπεδα της εργασιακής απόδοσης. Δηλαδή το περιβάλλον τους ελκύει ανθρώπους με ορισμένα χαρακτηριστικά που δεν υποστηρίζουν μια θετική στάση και συμπεριφορά, τα οποία εν συνεχεία επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή απόδοση τους» (Bourantas & Papalexandris 1999, σελ. 866).

4.10 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από τρεις προϋποθέσεις. α) από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου, β) από τα κίνητρα ή την ενέργεια έχει για να εργαστεί και γ) από το εργασιακό περιβάλλον, όπως τεχνολογία, υλικά, πληροφορίες, διοικητική ιεραρχία, συστήματα διοίκησης που απαιτούνται για να εκτελεσθεί μια εργασία. Εάν στερείται ικανοτήτων ένας εργαζόμενος, ο διευθυντής του μπορεί να τον εκπαιδεύσει ή να τον αντικαταστήσει ή και του αναθέσει άλλο έργο. Εάν υπάρχει κάποιο πρόβλημα στα μέσα που έχει στη διάθεση του ο εργαζόμενος για να εκτελέσει την εργασία του, ο διευθυντής οφείλει να φροντίσει να του τα διαθέσει. Αλλά εάν υπάρχει πρόβλημα στην όρεξη ή στη διάθεση ή και συνολικά στη στάση του εργαζόμενου ως προς την εργασία του, τότε το έργο του διευθυντή είναι περισσότερο πολύπλοκο αλλά και προκλητικό. Ο λόγος είναι απλός. Όπως παρουσιάσθηκε πάρα πάνω, η θετική διάθεση διαμορφώνεται από ένα πλήθος παραγόντων που έχουν σχέση τόσο με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όσο και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, που αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται με το περιβάλλον της εργασίας. Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια σημαντική προσπάθεια από πολλούς δημόσιους οργανισμούς σε ευρωπαϊκό επίπεδο, να εντοπίσουν και να ενδυναμώσουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρόθεση αυτή στηρίζεται στην αυτονόητη για πολλούς θέση, ότι ο ευχαριστημένος υπάλληλος θα είναι και παραγωγικός υπάλληλος. Αλλά ενώ πολλά είναι γνωστά για τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες της ικανοποίησης της εργασίας στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, λίγα είναι γνωστά για τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα (Wright & Davis 2003). Όπως επανειλημμένα αναφέρθηκε το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον εξαρτάται από δυο μεταβλητές: τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το περιβάλλον της εργασίας. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας περιγράφουν κατά πόσο οι δραστηριότητες που απαρτίζουν μια εργασία, ή αλλιώς οι αρμοδιότητες, συνεισφέρουν στις σημαντικές ψυχολογικές διαστάσεις της εργασίας, όπως η σημαντικότητα της εργασίας, η οποία συνεισφέρει στην ψυχολογική υγεία και την ανάπτυξη του εργαζόμενου. Το περιβάλλον της εργασίας από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά που περιβάλλουν και υποστηρίζουν την υλοποίηση της εργασίας, όπως το σύστημα αμοιβών, οι στόχοι, ο βαθμός

τυποποίησης της εργασίας, η ανεξαρτησία στον τρόπο εργασίας, η ηγεσία, τα διοικητικά συστήματα κ.α. Είναι φανερό ότι τόσο τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όσο και το εργασιακό περιβάλλον, αποτελούν τους εξωτερικούς παράγοντες που δεν επηρεάζονται άμεσα από τον εργαζόμενο, αλλά από την διοικητική ιεραρχία και τα συστήματα διοίκησης του οργανισμού. Ο βαθμός δε και η έκταση που η διοικητική ιεραρχία δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα υποστήριξης του έργου ενός εργαζόμενου, τον προδιαθέτει να είναι θετικός, αδιάφορος ή ακόμη και αρνητικός όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας του. Με λίγα λόγια το περιβάλλον της εργασίας σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της, δημιουργεί τις στάσεις ως προς την εργασία, οι οποίες όπως αναλύθηκαν πάρα πάνω επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Αν και έχει διαπιστωθεί ο σημαντικός ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως και των χαρακτηριστικών της εργασίας στον επηρεασμό της εργασιακής ικανοποίησης, λίγα έχουν γίνει προς την κατεύθυνση της έρευνας των αποτελεσμάτων της αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών (DeSantis & Durst, 1996).

4.11 ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ WRIGHT & DAVIS

Το μοντέλο που προτείνουν οι Wright & Davis λαμβάνει υπόψη τις επί μέρους τρεις μεταβλητές του περιβάλλοντος της εργασίας: την σύγκρουση οργανωσιακών στόχων, την εξειδίκευση /σαφήνεια οργανωσιακών στόχων και τους διαδικαστικούς περιορισμούς, ενώ από την πλευρά των χαρακτηριστικών της εργασίας εξετάζονται τέσσερις μεταβλητές: ή εξειδίκευση / σαφήνεια της εργασίας, η εργασιακή ρουτίνα, η επαναπληροφόρηση και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεταβλητές αυτές έχουν αποδειχθεί ότι όχι μόνο επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα, αλλά αποτελούν και τη βάση για τη μέτρηση κάθε εργασιακής ικανοποίησης ανεξαρτήτου τομέα της οικονομίας.

4.11.1 Τα χαρακτηριστικά της εργασίας

Η άμεση συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές από τα μέσα της δεκαετίας του '70 (Hackman & Oldham, 1976). Εν τούτοις, η επίδραση τους στο δημόσιο τομέα, σχετικά μόλις πρόσφατα άρχισε να απασχολεί τους ερευνητές (DeSantis & Durst, 1996). Τα χαρακτηριστικά της εργασίας συνθέτουν τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι εκτελεί την εργασία του. Στο συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζονται κατά πόσο η εργασία αντιλαμβάνεται ως ρουτινιάρικη ή όχι, η καθαρότητα και σαφήνεια των εργασιακών στόχων και η αντίληψη που έχει ένας εργαζόμενος εάν η εργασία του παρέχει ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και οι δυνατότητες επαναπληροφόρησης που παρέχονται, ώστε να μπορεί να διορθώνεται και να μαθαίνει.

Ρουτίνα εργασίας. Εάν οι εργασιακές δραστηριότητες σε καθημερινή βάση είναι οι ίδιες και οι ίδιες, τότε υπάρχει σε μεγάλο βαθμό το χαρακτηριστικό της ρουτίνας, επομένως της εργασιακής βαρεμάρας. Εάν από την άλλη πλευρά υπάρχει ποικιλία εργασιών τότε υπάρχει ανάγκη ενεργοποίησης πολλών και διαφορετικών ικανοτήτων, με συνέπεια η εργασία να προκαλεί περισσότερο ενδιαφέρον. Επομένως όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως ρουτινιάρικη τόσο λιγότερο ευχαριστημένος θα είναι. Αντιθέτως όσο λιγότερο αντιλαμβάνεται την

εργασία του ως ρουτινιάρικη, τόσο περισσότερο ευχαριστημένος θα είναι. Η διάκριση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για την ενεργοποίηση (παρακίνηση) των εργαζομένων από την ιεραρχία ενός οργανισμού.

Σαφήνεια εργασιακού ρόλου. Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει να κάνει με την αντίληψη του εργαζόμενου όσο αφορά την ανάγκη του για αποσαφήνιση των επί μέρους δραστηριοτήτων που απαρτίζουν τον εργασιακό του ρόλο, την αντίληψη της σπουδαιότητας που έχει για τον ίδιο ο ρόλος αυτός, καθώς και τη δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να αξιολογεί το αποτέλεσμα της εργασίας του. Όσο περισσότερο ο εργαζόμενος έχει ξεκάθαρη εικόνα του τι περιμένουν απ' αυτόν, τόσο περισσότερο ικανοποιημένος θα είναι. Αντιθέτως, όσο περισσότερο «ομιχλώδες» και αβέβαιο είναι το έργο που αναμένεται να φέρει εις πέρας, τόσο περισσότερο ανασφαλής γίνεται, επομένως και λιγότερο ευχαριστημένος θα είναι και κατά συνέπεια λιγότερο ικανοποιημένος.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Το χαρακτηριστικό αυτό της εργασίας έχει να κάνει με την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος, εάν η εργασία του παρέχει δυνατότητες εκπαίδευσης, μάθησης και ανάπτυξης, επομένως και βελτίωσης της εργασιακής του κατάστασης. Η αίσθηση της μάθησης και της ανάπτυξης που παρέχεται σ' ένα εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας του, έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας ισχυρός παρακινητικός παράγοντας. Ιδιαίτερα στην εποχή μας, όπου οι εργασίες αλλάζουν συνεχώς μορφή και συνεπώς οι απαιτήσεις σε όρους γνώσεων και ικανοτήτων, οι ικανότητες πρέπει να αναπροσαρμόζονται συνεχώς, ώστε να ευθυγραμμίζονται με τις νέες εργασιακές καταστάσεις. Τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης ή ανάπτυξης που γίνονται είτε στο χώρο εργασίας ή σε εκπαιδευτικά κέντρα, πάντοτε αξιολογούνται θετικά από τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση.

Επαναπληροφόρηση. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να παίρνουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να έρχεται από πολλές πηγές όπως: από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, ακόμη και από τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, δηλαδή από τους πολίτες. Η διαδικασία της πληροφόρησης για τα αποτελέσματα της εργασίας γίνεται μέσα από συζητήσεις με προϊστάμενο, από συσκέψεις αναφοράς έργου, από εκπαίδευση είτε σε τάξη είτε σ'

εκπαίδευση πάνω στην εργασία. Η επαναπληροφόρηση έχει ουσιαστική αξία για τον εργαζόμενο γιατί αποτελεί τον κατ' εξοχή μηχανισμό αξιολόγησης των εργασιακών του εμπειριών και επομένως αποτελεί κρίσιμο μηχανισμό μάθησης και ανάπτυξης. Μέσα από την επαναπληροφόρηση επιβεβαιώνονται τα εξαιρετικά αποτελέσματα ή αποτελέσματα που θα πρέπει να διορθωθούν. Και στις δυο περιπτώσεις ο εργαζόμενος εφ' όσον γνωρίζει την πορεία του, αισθάνεται καλύτερα, αντιθέτως, όταν κρατείται στο σκοτάδι και κάνεις δεν ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα της εργασίας του, είναι φυσικό να αισθάνεται άσχημα.

4.11.2 Το εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο τομέα

Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας που έχουν ένα άμεσο αποτέλεσμα πάνω στον εργαζόμενο, το εργασιακό περιβάλλον αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του ευρύτερου επιχειρησιακού χώρου ενός οργανισμού, στον οποίο εργάζεται και έμμεσα επηρεάζουν την εργασιακή του ζωή. Το εργασιακό περιβάλλον είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών ενός εργαζόμενου και συνεπώς επηρεάζει τον τρόπο που εργάζεται και φυσικά τις στάσεις του ως προς τον οργανισμό. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές συνθήκες έχουν εκτεταμένα μελετηθεί, γιατί διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στον επηρεασμό των εργασιακών αποτελεσμάτων. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ εργασιακών συνθηκών και διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών εκ μέρους των εργαζομένων δεν έχει διερευνηθεί αρκετά. Παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος όπως: η οργανωτική δομή και οι επιδιωκόμενοι στόχοι, μπορεί να μην έχουν άμεση επίδραση στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων, αλλά έχουν μια έμεση επιρροή διά μέσου της επίδρασης τους στον σχεδιασμό, στην οργάνωση και στην υλοποίηση της εργασίας.

Τρεις μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος του δημοσίου τομέα περιλαμβάνονται στο μοντέλο των Wright & Davis ήτοι: η σύγκρουση οργανωσιακών στόχων, οι διαδικαστικοί περιορισμοί και ύπαρξη ολοκληρωμένων και ξεκάθαρων στόχων. Οι μεταβλητές αυτές έχουν εντοπισθεί ότι ισχύουν περισσότερο στο δημόσιο τομέα, παρά στον ιδιωτικό τομέα.

Σύγκρουση εργασιακών στόχων. Αν και υπάρχει περιορισμένη έρευνα που να έχει εστιαστεί στις σχέσεις μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και χαρακτηριστικών της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον του δημόσιου τομέα διαφέρει σημαντικά από εκείνο του ιδιωτικού (Rainey, 1989). Οι διαφορές αυτές προκαλούνται από τους διαφορετικούς στόχους που κάθε τομέας εξυπηρετεί. Οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως ικανοποιούν πολύπλοκους κοινωνικούς σκοπούς, παρέχοντας υπηρεσίες και προϊόντα που δεν εντάσσονται στη οικονομική λογική του κέρδους. Επομένως, είναι δύσκολο να μετρηθεί η αποδοτικότητα της λειτουργίας τους, με την απουσία μετρήσιμων σε οικονομικούς όρους τιμών και κέρδους, αποτελεσμάτων. Επί πλέον, επειδή τα χρήματα που διαχειρίζεται το δημόσιο προέρχονται από κρατικό προϋπολογισμό, υπάρχει ανάγκη για δικαιοσύνη στη κατανομή, τήρηση νομιμότητας, δημόσια λογοδοσία και ευθύνη, ανταποδοτικότητα και αποδοτικότητα για το δημόσιο συμφέρον. Ως αποτέλεσμα της έλλειψης πληροφοριών και κινήτρων από την αγορά και εξ' αιτίας της παρουσίας έντονων επιρροών προερχόμενων από το εξωτερικό κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά φαίνονται ότι βρίσκονται στο μέσο αντικρουόμενων συμφερόντων και πολλαπλών αντιτιθέμενων στόχων. Οι αντικρουόμενοι στόχοι φέρνουν σύγχυση, εμποδίζουν και επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων (Perry & Rainey, 1988). Για παράδειγμα, ένας εφοριακός υπάλληλος που καταλογίζει το νόμιμο φόρο που πρέπει να πληρώσει μια επιχείρηση, βρίσκεται σε αδιέξοδο, γιατί κατανοεί ότι εάν η επιχείρηση πληρώσει το φόρο, θα αναγκαστεί να περιορίσει ή να σταματήσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της, με αποτέλεσμα να βγουν στην ανεργία πολλοί εργαζόμενοι. Οι δημόσιοι οργανισμοί που εμπλέκονται σε συγκρουόμενους στόχους, ανταποκρίνονται συνήθως με επιβολή περιοριστικών διαδικασιών και με γραφειοκρατικά εμπόδια, σε μια προσπάθεια να περιορίσουν πράξεις οι αποφάσεις που μπορούν να βλάψουν την εικόνα ή τη νόμιμη λειτουργία τους.

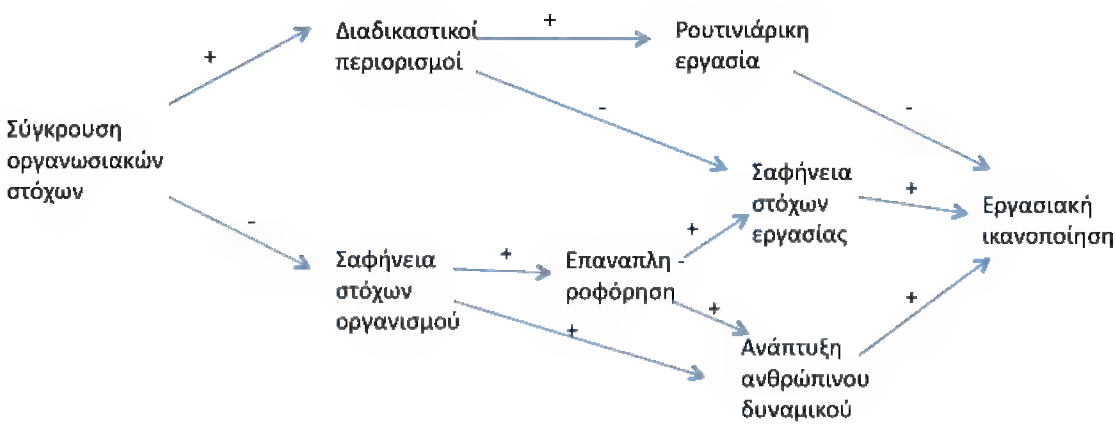
Διαδικαστικοί περιορισμοί. Οι διαδικαστικοί περιορισμοί αντανακλούν την έκταση, με την οποία οι δημόσιοι λειτουργοί αισθάνονται ότι εμποδίζονται από τους οργανωσιακούς κανόνες και διαδικασίες. Υψηλά διαδικαστικά εμπόδια μπορούν να έχουν σημαντικές επιδράσεις στις μεταβλητές που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί που στέκονται κυρίως στους κανόνες και στις λεπτομερείς διοικητικές διαδικασίες, περιορίζουν τις πρωτοβουλίες και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων στην εκτέλεση της εργασίας τους. Με αποτέλεσμα

οι υπάλληλοι να αντιλαμβάνονται την εργασία τους ρουτινιάρικη και συνεπώς ανιαρή. Οι διαδικαστικοί περιορισμοί μπορεί επίσης να έχουν σημαντική επίδραση στις προσδοκίες επιτυχίας των αποτελεσμάτων της εργασίας. Ο λόγος είναι απλός: οι δημόσιοι λειτουργοί θέτουν τους στόχους της εργασίας τους σύμφωνα με τις υπάρχουσες διαδικασίες, τα διαθέσιμα μέσα και το υφιστάμενο προσωπικό. Στη περίπτωση όμως, που οι πολιτικές και οι στόχοι που τις συνοδεύουν αλλάζουν, οι διαδικασίες μέσα από τις οποίες θα υλοποιηθούν οι νέοι στόχοι λόγω αδράνειας, δύσκολα αναπροσαρμόζονται ώστε να εξυπηρετήσουν τις αλλαγές. Στη πραγματικότητα η δυσκολία προσαρμογής αντανακλά ανασφάλεια των υπαλλήλων να ανταποκριθούν σε νέες εργασιακές απαιτήσεις. Η ανασφάλεια αυτή σίγουρα επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων λειτουργών.

Σαφήνεια οργανωσιακών στόχων. Η σαφήνεια των οργανωσιακών στόχων, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κατανοούν ή μπορούν να ερμηνεύσουν την κατεύθυνση, το σκοπό και τους τρόπους αποτίμησης της εργασιακής τους απόδοσης. Για να επιτευχθεί αυτό, ο υπάλληλος θα πρέπει να γνωρίζει τι ακριβώς αναμένεται απ' αυτόν να κάνει, πως γνωρίζει ότι είναι στο σωστό δρόμο και ποιος είναι ο ρόλος του σε σχέση με τις απαιτήσεις που οι άλλοι έχουν απ' αυτόν. Όπως και με τους διαδικαστικούς περιορισμούς, ο βαθμός σαφήνειας των οργανωσιακών στόχων μπορεί επίσης να επηρεάσει σημαντικά τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Ξεκάθαρη γνώση των οργανωσιακών στόχων για κάποιο υπάλληλο σημαίνει σίγουρη πορεία προς την επιτυχία τους. Από την άλλη πλευρά όσο πιο ξεκάθαρα είναι εκφρασμένοι οι οργανωσιακοί στόχοι και οι προτεραιότητες, τόσο καλύτερα μπορεί να καθοδηγηθεί ένας υπάλληλος ή ο οργανισμός ολόκληρος, για να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί. Και επειδή οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού δεν μπορούν να επιτευχθούν, χωρίς την ενθουσιώδη και αφοσιωμένη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σ' αυτούς, η ενδυνάμωση των εργαζομένων θεωρείται κάτι περισσότερο από αναγκαία. Συνεπώς, οι πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με την παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και μάθησης, δημιουργούν θετικές εντυπώσεις που έμμεσα επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

4.12 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ WRIGHT & DAVIS

Το μοντέλο των Wright & Davis ερμηνεύει με ποιόν τρόπο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως και του εργασιακού περιβάλλοντος, που ισχύουν περισσότερο στον δημόσιο τομέα, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων λειτουργών. Προτείνεται ότι, δυο τρίτα της διαφοράς των απαντήσεων των εργαζομένων στο δημόσιο, όσον αφορά τους παράγοντες που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση, μπορούν να ερμηνευθούν από τρεις παράγοντες: την εργασιακή ρουτίνα, τη σαφήνεια των στόχων και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Επί πλέον, το μοντέλο προτείνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί που ενδιαφέρονται να εμπλουτίσουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων τους, θα πρέπει να επανεξετάσουν το εργασιακό περιβάλλον των υπηρεσιών τους, γιατί εκεί βρίσκονται οι πλέον σημαντικοί παράγοντες, που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση επομένως και απόδοση. Οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό σύγκρουση στόχων τόσο σε επίπεδο στρατηγικών, όσο και σε επίπεδο επί μέρους λειτουργιών, όπως επίσης χαμηλότερο βαθμό αρτιότητας στόχων (έλλειψη κατανόησης, σαφήνειας και επικοινωνίας στόχων). Οι εργασιακοί αυτοί παράγοντες από μόνοι τους επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση, εφ' όσον ευθύνονται για τη δημιουργία αβεβαιότητας και σύγχυσης – τι πρέπει να κάνουν, πως και γιατί - μεταξύ των δημόσιων λειτουργών σε όλα τα επίπεδα.



Σχήμα 4.12 Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης των Wright & Davis

Στη συνέχεια παρατίθενται τρεις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί, εάν θέλουν να επηρεάσουν προς τη θετική κατεύθυνση την ικανοποίηση που παίρνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους (Σχήμα 4.12).

i Να επικοινωνήσουν σ' όλο το προσωπικό τους στόχους και τις υπευθυνότητες τους. Να εξηγηθεί τι αναμένεται απ' αυτούς και σε συνδυασμό με την προσπάθεια μείωσης των διαδικασιών που ενδεχόμενα εμποδίζουν την επιτυχία τους, να βοηθηθούν συμβουλευτικά ή εκπαιδευτικά να εκπληρώσουν τις υπευθυνότητες τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι η επιβολή κανόνων και διαδικασιών αποτελεί μια αναγκαιότητα στο δημόσιο τομέα γιατί διασφαλίζεται η τήρηση της νομιμότητας και η προστασία του πολίτη από την αυθαιρεσία του δημόσιου λειτουργού. Η εξισορρόπηση της τήρησης του δημόσιου συμφέροντος από τη μια πλευρά και της ευελιξίας των διαδικασιών από την άλλη, αποτελεί τη χρυσή τομή που πρέπει να κάνουν οι διευθυντές για να διατηρήσουν και τη νομιμότητα αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων λειτουργών.

ii Να δημιουργήσουν πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού γιατί αυτές επηρεάζουν θετικά (βελτιώνουν) την εργασιακή απόδοση και πάνω από όλα διαμορφώνουν ευνοϊκό οργανωσιακό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008; Χαλάς, 2002). Η προσοχή που δείχνει μια υπηρεσία στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων, εκλαμβάνεται ως μια θετική κίνηση ενδιαφέροντος για τη βελτίωση της εργασιακής προοπτικής τους, η οποία βέβαια ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση τους. Ένα πολύ σημαντικό εύρημα της έρευνας βάσει της οποίας στηρίχθηκε το προτεινόμενο μοντέλο τους είναι ότι τα δυο τρίτα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση δεν εμπεριέχουν κίνητρα υπό μορφή χρηματικών παροχών. Το εύρημα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την υποκίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο. Με λίγα λόγια οι χρηματικές αμοιβές δεν έχουν την παρακινητική δύναμη που πιστεύονταν ότι είχαν στο δημόσιο τομέα.

iii Να διαμορφώσουν συνθήκες υλοποίησης της εργασίας με ποικιλία δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων, που θα απαιτούν και διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες. Μ' αυτόν τον τρόπο εμπλουτίζεται ο εργασιακός ρόλος των εργαζομένων και μειώνεται η ρουτίνα και η βαριεμάρα. Η συνηθισμένη πρακτική από πολλούς νέους κυρίως διευθυντές είναι να αναγκάζουν τους εργαζόμενους να ανταλλάσσουν θέσεις εργασίας. Αν και οι εργαζόμενοι αντιστέκονται σε τέτοιου είδους μετακινήσεις, γιατί χάνουν τις συνήθειες τους, το όφελος είναι διπλό και οι

ίδιοι αποκτούν νέες δεξιότητες και εμπειρίες και το σπουδαιότερο στο μέτρο του δυνατού όλοι αποκτούν σφαιρική εικόνα για τις δράσεις της δημόσιας υπηρεσίας που εργάζονται, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται ο διευθυντής σε αντικαταστάσεις λόγω αδειών ή απουσιών.

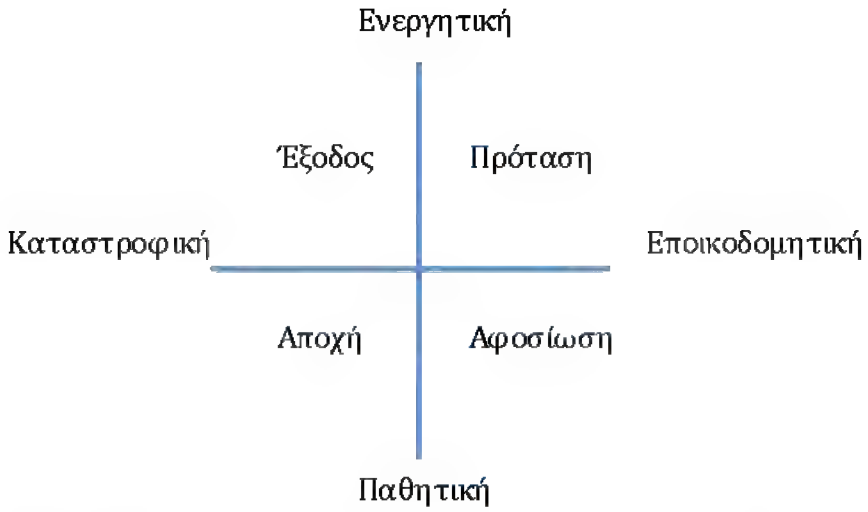
4.13 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ

Παρά τις προσπάθειες των διοικούντων, ως οφείλουν να δημιουργούν ευχάριστες εργασιακές καταστάσεις για καλύτερες εργασιακές αποδόσεις, αυτό δε συμβαίνει πάντοτε. Η σκέψη αυτή οδηγεί σε ορισμένες στρατηγικές αναγνώρισης της δυσαρέσκειας και ανάδειξης της διαχείρισης αυτής. Ένας σημαντικός λόγος ύπαρξης της εργασιακής δυσαρέσκειας ενυπάρχει στη φιλοσοφία λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Πρέπει να λειτουργεί χρησιμοποιώντας τους λιγότερους παραγωγικούς πόρους και σε περιοριστικό θεσμικό πλαίσιο ώστε να διασφαλίζεται το δημόσιο συμφέρον. Αυτό σημαίνει επιβολή αναγκαστικών διαδικαστικών περιορισμών, που εξαναγκάζουν τους δημόσιους λειτουργούς να εργάζονται σε στενά γραφειοκρατικά πλαίσια. Η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε απογοήτευση, γιατί νιώθουν ότι διασφαλίζοντας την αποδοτικότητα χάνουν την αποτελεσματικότητα. Επί πλέον, υπηρετώντας την γραφειοκρατία, γίνονται παθητικοί εργαζόμενοι, χάνουν το πραγματικό ενδιαφέρον για πρωτοβουλία και δημιουργική εργασία και εντάσσονται εκόντες άκοντες στους δυσαρεστημένους.

Οι Rusbbul & Lowery (1985) πρότειναν ένα μοντέλο που ερμηνεύει τη συμβολή της γραφειοκρατικής εργασίας πάνω στην εργασιακή δυσαρέσκεια. Το μοντέλο στηρίζεται σε δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, η μία μεταβλητή αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης της δυσαρέσκειας από τους προϊσταμένους, που μπορεί να είναι από εποικοδομητική έως καταστροφική και η άλλη μεταβλητή έχει σχέση με τη συμπεριφορά ή αντίδραση των εργαζόμενων που μπορεί να είναι από ενεργητική έως παθητική. Οι δύο αυτές μεταβλητές ταξινομούν τέσσερις συμπεριφορές ως προς την ερμηνεία της δυσαρέσκειας και επομένως δρομολογούν αντίστοιχες στρατηγικές αντιμετώπισης της (Σχήμα 4.13). Οι τέσσερις συμπεριφορές είναι:

Έξοδος. Η συμπεριφορά αυτή οδηγεί σε επιδίωξη φυγής και αναζήτηση νέα θέση εργασίας.

Πρόταση. Γίνονται συζητήσεις και προτάσεις για τη βελτίωση της όποιας δυσάρεστης κατάστασης. Αναζητείται βοήθεια και γενικά υπάρχει έντονη προσπάθεια εξεύρεσης λύσεων.



Σχήμα 4.13: Η ταξινόμηση της αντίδρασης των εργαζομένων στην εργασιακή δυσαρέσκεια
(Πηγή: Rusbbul & Lowery,1985)

Αφοσίωση. Παθητική προσμονή για βελτίωση της κατάστασης. Υπάρχει πίστη στους εργαζόμενους ότι θα βελτιωθούν τα πράγματα.

Αποχή. Υπάρχει χρονία τάση για απουσίες ή αργοπορία. Δημιουργία αρνητικών στάσεων για την εργασία, μειωμένη προσπάθεια και αύξηση λαθών.

Σύμφωνα με τους Rusbbul & Lowery (1985) τρεις παράγοντες επιδρούν και οδηγούν το πέρασμα ή την ένταξη των εργαζομένων στα τέσσερα στάδια αντιδράσεων στην εργασιακή δυσαρέσκεια:

i. Ο βαθμός με τον οποίο ένας εργαζόμενος ήταν ικανοποιημένος με την εργασία του πριν από την εμφάνιση του προβλήματος. Δηλαδή μεγαλύτερη προηγούμενη ικανοποίηση θα προωθήσει πρόταση ή αφοσίωση, παρά έξοδο και αποχή.
ii. Όσο περισσότερο κάποιος έχει επενδύσει στη θέση του (εκπαίδευση, εμπειρία, διασυνδέσεις, επιτυχία στόχων κτλ) τόσο περισσότερο θα κάνει προσπάθειες να βελτιώσει τη θέση του (πρόταση ή αφοσίωση). Γιατί προφανώς θα χάσουν πολλά περισσότερα εάν φύγουν ή κάνουν αποχή. Όσο λιγότερα έχει επενδύσει κάποιος στον εαυτό του τόσο ποιο εύκολα αντιδρά με έξοδο και αποχή.
iii. Όσο περισσότερες εναλλακτικές λύσεις έχει κάποιος στη διάθεση του, τόσο περισσότερο μπορεί να κάνει προτάσεις για μείωση της δυσαρέσκειας. Στην αντίθετη περίπτωση, θα περιμένει παθητικά να βελτιωθεί όντας αφοσιωμένος στην υπηρεσία του.

Αποτελέσματα εφαρμογής του μοντέλου των Wright & Davis

Η εφαρμογή του μοντέλου έγινε στη βάση του ερωτηματολογίου, που πρότειναν οι συγγραφείς Wright & Davis. Οι ερωτήσεις μετατράπηκαν στην εκατοστιαία κλίμακα, έτσι ώστε να γίνει δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων στις διάφορες μεταβλητές, που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 31 συμμετέχοντες σεμιναρίων, δημόσιους υπαλλήλους διαφόρων οργανισμών και υπηρεσιών του δημοσίου, που υλοποιήθηκαν από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η επεξεργασία των απαντήσεων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Οι μεταβλητές ΣΤ και Ζ συσχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι μεταβλητές Β, Γ, Δ, Ε και Η συσχετίζονται θετικά, όπως άλλωστε προβλέπει το μοντέλο και αποδεικνύεται από τον Πίνακα 4.13Β. Από τον Πίνακα 4.13Α φαίνεται ότι, οι συμμετέχοντες των σεμιναρίων δεν αισθάνονται και τόσο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου συνεισφέρει περισσότερο κατά 73,12% στην εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μόνο κατά 38%. Πρακτικά η ερμηνεία που δίδεται από τα στοιχεία του Πίνακα 4.13Α είναι ότι, ο δημόσιος υπάλληλος ενώ γνωρίζει τις αρμοδιότητες του, αισθάνεται ότι η εργασία του βρίσκεται μεταξύ αντικρουόμενων προτεραιοτήτων με άλλες υπηρεσίες ή άλλα συμφέροντα, ενώ ασφυκτιά (62%) από διαδικαστικούς περιορισμούς. Επί πλέον αισθάνεται ότι δε βρίσκει ουσιαστική βοήθεια στην υλοποίηση της εργασίας του, ενώ η υπηρεσία του δε δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για να τον αναπτύξει (χαμηλή εργασιακή επαναπληροφόρηση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων).

Πίνακας 4.13Α Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

	Δείγμα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη	Μέσος όρος	Στάνταρτ διασπορά
Α. Ικανοποίηση από την εργασία	31	21,01	89,50	60,05	21,42
Β. Σαφήνεια εργασιακού ρόλου	31	15,70	100, 00	73,12	18,80
Γ. Εργασιακή επαναπληροφόρηση	31	,00	78,00	49,10	22,56
Δ. Ποικιλία δραστηριοτήτων	31	22,20	94,44	62,51	21,87
Ε. Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	31	,00	85,70	38,04	25,48
ΣΤ. Περιοριστικές διαδικασίες	31	,00	100,00	68,66	22,83

Ζ. Σύγκρουση εργασιακών στόχων	31	15,70	100,00	57,20	22,37
Η. Σαφήνεια οργανωσιακών στόχων	31	,00	92,85	51,79	24,88

Από τον Πίνακα 4.13Β των συσχετίσεων παίρνουμε μια πιο αναλυτική εικόνα για την κατεύθυνση (θετική ή αρνητική) της εργασιακής ικανοποίησης του, όπως και για το μέγεθος των αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ των προσδιοριστικών μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι, η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου, η εργασιακή επαναπληροφόρηση, η ποικιλία των δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η σαφήνεια των οργανωσιακών στόχων συμβάλλουν θετικά και πολύ σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ οι περιοριστικές διαδικασίας και οι συγκρούσεις εργασιακών στόχων, συμβάλλουν αρνητικά, χωρίς όμως να είναι στατιστικά σημαντική αυτή η αρνητική σχέση. Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου – τι περιμένουν οι άλλοι από μένα- συμβάλει θετικά στη αναζήτηση και εμπλουτισμού του δημόσιου λειτουργού με εμπειρίες που *«βλέπονται»* ως ενισχυτικά της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ οριοθετεί και αναδεικνύει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου συμβάλλει πάρα πολύ στην αποσαφήνιση των ευρύτερων οργανωσιακών στόχων. Η επαναπληροφόρηση που παίρνει ο δημόσιος υπάλληλος είτε μέσα από την αξιολόγηση του, είτε μέσα από τη σχέση του με τον προϊστάμενο, βοηθά πάρα πολύ στην κάλυψη των αναπτυξιακών του αναγκών. Ενώ ταυτόχρονα μειώνει τις συγκρούσεις ή αλληλοκαλύψεις σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η μεταβλητή ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζεται πολύ θετικά με τις υπόλοιπες μεταβλητές, ενώ μειώνει τα αρνητικά αίτια της εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 4.13Β Συσχετίσεις (Pearson correlation coefficient, sig. 2- tailed, N =31)

	Εργασιακή Ικανοποίηση	Σαφήνεια Εργασιακού ρόλου	Εργασιακή Επαναπληροφόρηση	Ποικιλία Δραστηριοτήτων	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Περιοριστικές διαδικασίες	Σύγκρουση εργασιακών στόχων	Σαφήνεια οργανωσιάκων στόχων
Εργασιακή Ικανοποίηση	1,000	,473** ,007	,520** ,003	,761** ,000	,697** ,000	-,224 ,226	-,208 ,261	,590** ,000
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου	,473** ,007	1,000	,240 ,194	,463** ,009	,378* ,036	,262 ,154	-,038 ,839	,476** ,007
Εργασιακή επαναπληροφόρηση	,520** ,003	,240 ,194	1,000	,672** ,000	,549** ,001	,134 ,471	-,402* ,025	,425* ,017
Ποικιλία Δραστηριοτήτων	,761** ,000	,463** ,009	,672** ,000	1,000	,618 ,000	-,012 ,947	-,074 ,691	,561** ,001
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	,697** ,000	,378* ,036	,549** ,001	,618** ,000	1,000	-,036 ,846	-,384* ,033	,550* ,001
Περιοριστικές διάδικασίες	-,224 ,226	,262 ,154	,134 ,471	-,012 ,947	-,036 ,846	1,000	,173 ,352	,321 ,078
Σύγκρουση εργασιακών στόχων	-,208 ,261	-,038 ,839	-,402* ,025	-,074 ,691	-,384* ,033	,173 ,352	1,000	-,107 ,566
Σαφήνεια οργανωσιάκων στόχων	,590** ,000	,476** ,007	,425* ,017	,561** ,001	,550** ,001	,321 ,078	-,107 ,566	1,000

** συσχέτιση με στατιστική σημαντικότητα στο επίπεδο 0.01
* συσχέτιση με στατιστική σημαντικότητα στο επίπεδο 0.05

4.14 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη ενότητα αυτή παρουσιάσθηκε η αναγκαιότητα της αλλαγής του προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης από υπηρεσιοκεντρικό σε πολιτοκεντρικό προσανατολισμό. Είναι αμφίβολο ότι, η εξαίρετη εργασιακή απόδοση οφείλεται στην ευχαρίστηση (ικανοποίηση) που νιώθει ο εργαζόμενος στο δημόσιο τομέα. Ο λόγος είναι ότι υπάρχουν πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την εργασιακή ικανοποίηση. Ορισμένες απ' αυτές βρίσκονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά. Είναι διαπιστωμένο ότι τρεις μεταβλητές επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Η πρώτη αφορά τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Η δεύτερη αφορά τα κίνητρα που αντιλαμβάνεται ότι παρέχονται και αξίζει κάποιος να εργαστεί για αυτά. Και η τρίτη αφορά το εργασιακό περιβάλλον τόσο το στενό που περιβάλει τον εργασιακό ρόλο, όσο και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η δεύτερη μεταβλητή αναμένεται να επηρεάζει περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση πάντα με το εργασιακό περιβάλλον. Αν λάβει κανείς υπόψη και τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τότε η κατάσταση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης περιπλέκεται περισσότερο. Μέχρι σήμερα, η πλειονότητα του ενδιαφέροντος για την εξεύρεση των παραγόντων εκείνων, που θα επηρέαζαν την εργασιακή ικανοποίηση, στρέφονταν κυρίως στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερο ενδιαφέρον δείχνεται στον εντοπισμό, στην αξιολόγηση (μέτρηση) και στην εφαρμογή των μέτρων εκείνων που φαίνονται, ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και επομένως και τη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Το μοντέλο που παρουσιάσθηκε και προτείνεται να εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα, έχει τεκμηριωθεί στατιστικά, ότι περιλαμβάνει τις μεταβλητές εκείνες που επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

4.15 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Εντοπίσατε τους λόγους για τους οποίους η δημόσια διοίκηση πρέπει να αλλάξει προσανατολισμό.
2. Τι σημαίνει πρώτα ο πολίτης; Πάντοτε μπορεί να συμβαίνει αυτό;
3. Ποια η σημασία και η λειτουργία του εσωτερικού πελάτη στη δημόσια διοίκηση;
4. Ποια η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία;
5. Πώς οι στάσεις διαμορφώνουν συμπεριφορές;
6. Η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την εργασιακή απόδοση;
7. Ποιος ο ρόλος των προσωπικών χαρακτηριστικών στον επηρεασμό της εργασιακής απόδοσης;
8. Γιατί ο συναισθηματικά έξυπνος προϊστάμενος επηρεάζει περισσότερο εργαζόμενους με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη;
9. Ποιες μεταβλητές φαίνονται ότι επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων;
10. Ποιος ο ρόλος των οικονομικών κινήτρων για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων;

4.16 ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΗΝ ΤΑΞΗ

Αφού χωριστείτε σε ομάδες των 4- 6 ατόμων να συζητήσετε, να καταγράψετε και να παρουσιάσετε στην ολομέλεια της τάξης τις εξής περιπτώσεις:

I. Εφαρμόσατε το μοντέλο της εργασιακής ικανοποίησης των Wright & Davis για την υπηρεσία σας. Αναφέρατε τουλάχιστον πέντε παραδείγματα από την κάθε μεταβλητή.

II. Να καταγράψετε την επίπτωση τουλάχιστον από πέντε διαδικαστικούς περιορισμούς από τις εμπειρίες της εργασίας σας, να εξετάσετε τους λόγους ύπαρξης τους όπως επίσης και την επίπτωση τους πάνω στην εργασιακή απόδοση. Πως μπορείτε να βρείτε τη χρήση τομή της εξισορρόπησης μεταξύ των περιορισμών και της εργασιακής ικανοποίησης;

III. Αναλύσατε και αιτιολογήσατε γιατί η μεταβλητή επαναπληροφόρηση δίδει θετικά πρόσημα, όσο αφορά την αρτιότητα των στόχων και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Αναφέρατε τουλάχιστον πέντε παραδείγματα από την εργασία σας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βαξεβανίδου, Μ. και Π. Ρεκλείτης (2008). Management Ανθρώπινων Πόρων. Προπομπός.

Βαξεβανίδου Μ, (2007) «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την εφαρμογή Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Δυνητικά οφέλη για τις Δημόσιες επιχειρήσεις και Οργανισμούς στην Ελλάδα», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος Ιούλιος- Αύγουστος-Σεπτέμβριος, αρ. τευχ. 42,σελ. 39-47.

Ραμματά, Μ. (2005), Το νέο δημόσιο management με αναφορά στις ρήσεις του Αριστοτέλη, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 34, σελ. 15-27.

Χαλάς, Γ. (2001) Ολική Ποιότητα Κατάρτισης. Έκδοση Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας.

Ξενόγλωσση

Aucoin, P. (1995) *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Quebec. Institute for Research on Public Policy.

Bourantas, D. and N. Papalexandris (1999), Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management,* Vol.10, No 5, pp. 858 — 869

Bowling, A. (2007), Is Job Satisfaction – Job Performance Relationship Spurious : A Meta – Analytic Examination. Journal of Vocational Behavior, Vol. 71, pp 167- 185.

Daft, R. and Marcik, D. (2007), Management: The New Workplace. Thomson South-Western.

DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public and private sector employees. *American Review of Public Administration*, Vol. *26, No. 3, pp.* 327-343.

Dimitriadis, Z. and T. Maroudas (2007), Internal service climate and psychological empowerment among public employees: An exploratory study in Greece. *Transforming Government: People, Process and Policy* Vol. 1 No. 4, pp. 377-400

Durst, S. and Newell, C. (1999), “Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s”, American Review of Public Administration, Vol. 29 No. 1, pp. 61-75.

Hochwarter, W., Perrewe, P. and G. Ferris (1999), Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 54, pp. 296–313

Frank, S. and G. Lewis (2004) Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration,* Vol.34, No. 1, pp.36- 51.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp.159–170.

Goldberg, L. (1990), An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology* 59, pp. 1216–1229

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 97, 251–273.

Judge, C.J., Thoresen, J.E., Bono and G.K. Patton, (2001), The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin* 127, pp. 376–407

Kafetsios, K., Zampetakis, L. (2007), Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work, *Personality and Individual Differences* Vol. 44, Issue 3, pp. 712-722

Krosnick, A., and Petty (1995), Attitude Strength: Antecedents and consequences. Erlbaum.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Markovits, Y., Davis, A. and R. Dick (2007), Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management.* Vol. 7, No.1, pp. 77–99.

Morgan, C. and S. Murgatroyd (1994), Total Quality Management in Government, Open University Press.

Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organizational theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2, pp.182-201.

Pippa, N. (1997), Still a Public Service Ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. John F. Kennedy School of Government Harvard University Cambridge, MA.

Rainey, H. G. (1997), *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rainey, H. G. (1989). Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures and behaviors. *Journal of Management*, Vol.15, No.2, pp. 229-250.

Sotirakou, T. and M. Zeppou (2005), How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 18 No. 1, pp. 54-82.

Staw,M. Bell, E. and Clausen, A. (1986), The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Journal of Applied Phycology,* Vol. 70, No. 3, pp. 469-480.

Weiss, H. (2002), Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review,* 12, pp. 173-194.

Weiss, M. and Cropanzano, R. (1996), Affective Event Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 1-74.

Wright, B. (2001), Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory,* Vol. ll, No.4, pp. 559-586.

Wight, B. and B. Davis (2003), Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration,* Vol. 33, No. 1, pp. 70- 90.

Wong, C. and K. Law, (2002), The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *Leadership Quarterly* 23 pp. 243–274.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης *

* Wright & Davis (2003). Μετάφραση – απόδοση και δημιουργία ερωτηματολογίου σύμφωνα με τις οδηγίες των συγγραφέων από Γιάννη Χαλά.

Απαντήστε στις πάρα κάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την κλίμακα:

α = διαφωνώ έντονα, β = διαφωνώ, γ = μερικώς διαφωνώ, δ = συμφωνώ μερικώς,
ε = συμφωνώ, στ = συμφωνώ έντονα

Κυκλώστε τους αριθμούς στους οποίους αντιστοιχεί η διαβάθμιση της κλίμακας. Προσθέστε το σύνολο των αριθμών των κύκλων στις επί μέρους μεταβλητές Α, Β, Γ, Δ, Ε, ΣΤ, Ζ και Η και μεταφέρατε τα σύνολα στον πίνακα της αξιολόγησης

	α	β	γ	δ	ε	στ
Α. Εργασιακή ικανοποίηση						
1. Είμαι πολύ ικανοποιημένος από την εργασία μου	1	2	3	4	5	6
2. Τουλάχιστον έως τώρα, η παρούσα θέση μου ταιριάζει πολύ στις ανάγκες μου.	1	2	3	4	5	6
3. Θα συνιστούσα σε άλλους να εργαστούν εδώ.	1	2	3	4	5	6
4. Δεν σκέπτομαι να αλλάξω εργασία	0	1	2	3	4	

	α	β	γ	δ	ε	στ
Β. Σαφήνεια εργασιακού ρόλου						
1. Οι αρμοδιότητες μου στη εργασία είναι πολύ ξεκάθαρες και εξειδικευμένες.	1	2	3	4	5	6
2. Κατανοώ πλήρως ποιες αρμοδιότητες είναι περισσότερο σημαντικές από τις άλλες.	1	2	3	4	5	6
3. Δεν μου είναι δύσκολο να αξιολογήσω τι αποτελεί επιτυχία και τι αποτυχία στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
4. Γνωρίζω επ' ακριβώς τι πρέπει να κάνω στην εργασία μου.	0	1	2	3	4	

Γ. Εργασιακή επαναπληροφόρηση	**α**	**β**	**γ**	**δ**	**ε**	**στ**
1. Η τελευταία αξιολόγηση που μου έγινε με βοήθησε να βελτιώσω την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
2. Ο προϊστάμενος μου με βοηθά (ως coacher) να κάνω καλύτερα την δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3. Παίρνω χρήσιμες για μένα πληροφορίες από άλλους όσον αφορά την εργασιακή μου επίδοση.	0	1	2	3	4	
4. Παίρνω χρήσιμες αξιολογήσεις για τα δυνατά και αδύνατα μου σημεία στην εργασία μου.	0	1	2	3	4	

Δ. Εργασιακή ρουτίνα (Ποικιλία Δραστηριοτήτων)	**α**	**β**	**γ**	**δ**	**ε**	**στ**
1. Χρειάζονται για την εργασία μου ποικιλία δεξιοτήτων.	1	2	3	4	5	6
2. Σε καθημερινή βάση, οι εργασία που κάνω δεν είναι η ίδια.	1	2	3	4	5	6
3. Έχω ευκαιρίες να κάνω καινούργια πράγματα στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	
4. Η καθημερινή μου εργασία δεν είναι πολύ προβλέψιμη.	0	1	2	3	4	

Ε. Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	**α**	**β**	**γ**	**δ**	**ε**	**στ**
1. Ο οργανισμός που εργάζομαι μεριμνά για την ανάπτυξη της καριέρας μου.	1	2	3	4	5	6
2. Οι εργαζόμενοι εδώ εκσυγχρονίζουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες της εργασία τους.	1	2	3	4	5	6
3. Αυτός ο οργανισμός μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για εκπαίδευση που αφορά την εργασία μου.	0	1	2	3	4	

ΣΤ. Περιοριστικές διαδικασίες	**α**	**β**	**γ**	**δ**	**ε**	**στ**
1. Δεν έχω την εξουσία να αλλάξω τις εργασιακές διαδικασίες για να διευκολυνθώ στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
2. Αυτός εδώ ο οργανισμός ενδιαφέρεται περισσότερο για να ακολουθώ τις διαδικασίες παρά να κάνω μια καλή δουλειά.	1	2	3	4	5	6
3. Πάντοτε πρέπει να πληροφορώ τον προϊστάμενο μου για κάθε σημαντική απόφαση μου.	1	2	3	4	5	6
4. Οι κανόνες, οι διοικητικές λεπτομέρειες και η γραφειοκρατία δυσκολεύουν την εστίαση σε νέες ιδέες.	0	1	2	3	4	
5. Στην εργασία μου, ακόμη και στα πιο ασήμαντα πράγματα θα πρέπει κάποιος ανώτερος να έχει την τελευταία λέξη.	0	1	2	3	4	

Ζ. Σύγκρουση οργανωσιακών στόχων	**α**	**β**	**γ**	**δ**	**ε**	**στ**
1. Σ' αυτόν τον οργανισμό για να ικανοποιηθούν ορισμένοι θα πρέπει αναπόφευκτα να δυσαρεστηθούν κάποιοι άλλοι.	1	2	3	4	5	6
2. Σ' αυτόν τον οργανισμό δίδονται συγκρουόμενες προτεραιότητες.	1	2	3	4	5	6
3. Σ' αυτόν τον οργανισμό φαίνεται ότι εργαζόμαστε με αντικρουόμενους στόχους.	1	2	3	4	5	6
4. Η επιτυχία σε κάποιο μέρος του οργανισμού μειώνει την επιτυχία σ' άλλο μέρος.	0	1	2	3	4	

Η. Σαφήνεια οργανωσιακών στόχων	**α**	**β**	**γ**	**δ**	**ε**	**στ**
1. Μπορώ ξεκάθαρα να επικοινωνήσω σ' άλλους τους στόχους (όραμα, αξίες, αποστολή) και την κατεύθυνση του οργανισμού μας.	1	2	3	4	5	6

2. Αυτός ο οργανισμός έχει ξεκάθαρους και καλο - διατυπωμένους στόχους.	1 2 3 4 5 6
3. Υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα και κατανόηση των προτεραιοτήτων του οργανισμού μας.	0 1 2 3 4

Πίνακας Αξιολόγησης

Προσθέστε τα επί μέρους αθροίσματα που αντιστοιχούν σε κάθε μεταβλητή και μεταφέρατε τα στον πάρα κάτω πίνακα αξιολόγησης κατόπιν κάνετε τις υποδεικνυόμενες πράξεις.

Α. Εργασιακή ικανοποίηση	**(..... - 3 : 19) X 100 = ...**
Β. Αρτιότητα εργασιακού ρόλου	**(...... - 3 : 19) X 100 = ...**
Γ. Εργασιακή επαπληροφόρηση	**(...... - 2 : 18) X 100 = ...**
Δ. Ποικιλία δραστηριοτήτων	**(...... - 2 : 18) X 100 = ...**
Ε. Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	**(...... – 2 : 14) X 100 = ...**
ΣΤ. Περιοριστικές διαδικασίες	**(...... - 3 : 23) X 100 = ...**
Ζ. Σύγκρουση οργανωσιακών στόχων	**(...... - 3 : 19) X 100 = ...**
Η. Σαφήνεια οργανωσιακών στόχων	**(...... - 2 : 14) X 100 = ...**

Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Η ελάχιστη βαθμολογία είναι το 0 και η ανώτερη το 100

Για όλες τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης όσο πιο κοντά βρίσκεται η βαθμολογία στο 100 τόσο το περιβάλλον εργασίας είναι θετικό και δημιουργεί συνθήκες ικανοποίησης. Εξαιρούνται οι μεταβλητές Ζ και ΣΤ όπου εδώ έχουμε αρνητική συσχέτιση. Δηλαδή όσο πιο κοντά βρίσκονται στο 100 τόσο πιο αρνητική είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση βρίσκεται από τον μέσο όρο των επί μέρους μεταβλητών δηλαδή Α + Β + Γ + Δ + Ε + Η = ... : 6 = ... θετική συσχέτιση

ΣΤ + Ζ = ... : 2 = ... αρνητική συσχέτιση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGEMENT) ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας διδακτικής ενότητας με θέμα «Διαχείριση έργου (Project management) και διοίκηση με στόχους» είναι η εξοικείωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης με τις αρχές και τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης έργων. Δεδομένης της ολοένα αυξανόμενης λειτουργίας της διοίκησης μέσω αναθέσεων έργων είναι απαραίτητη η γνώση των στελεχών της διοίκησης των μεθόδων που ακολουθούνται για τη διοίκηση των έργων, ώστε να μπορούν να είναι συνομιλητές και να αξιολογούν τους αναδόχους έργων του δημοσίου.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την παρούσα ενότητα, είναι η εξοικείωση των στελεχών της διοίκησης με τις μεθόδους διοίκησης έργου και διοίκησης με στόχους ώστε να μπορούν τόσο να θέτουν στόχους ευθυγραμμισμένους με το όραμα της οργάνωσης αλλά και να είναι σε θέση να παρακολουθούν την πορεία εφαρμογής αυτών.

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι σύγχρονες αρχές διαχείρισης έργου και οι παράμετροι που επηρεάζουν την επιτυχή έκβασή του. Αφού αναλυθεί ο κύκλος ζωής του έργου και εστιάσουμε στα βασικά σημεία που πρέπει ο υπεύθυνος έργου να προσέχει σε κάθε φάση του έργου θα αναφερθούν μερικές βασικές τεχνικές αξιολόγησης της εφικτότητας και βιωσιμότητας των έργων. Θα παρουσιαστεί το συγκεκριμένο παράδειγμα του τρόπου διοίκησης έργου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και θα αναλυθούν οι δύο βασικότερες μέθοδοι χρονικού προγραμματισμού. Τέλος, θα μιλήσουμε για το που βρίσκουν εφαρμογή στην ελληνική περίπτωση όλα τα παραπάνω, αναφερόμενοι στον Ν3230 για την διοίκηση με στόχους και στην προσπάθεια εισαγωγής του προϋπολογισμού προγραμμάτων στο ελληνικό διοικητικό σύστημα.

5.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Η διαχείριση έργου αποτελεί οργανωμένη προσέγγιση με βάση την οποία μπορεί κανείς να χειριστεί τη διαδικασία εκτέλεσης και ολοκλήρωσης διαφόρων τύπων έργων. Καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των έργων αυξάνεται σταδιακά, η ικανότητα σχεδιασμού και ελέγχου αποκτά ολοένα και κρισιμότερη σημασία για τη διαχείριση τους. Ο υπεύθυνος έργου, οποίος είναι συχνά ο προϊστάμενος του σχετικού με το έργο τμήματος, πρέπει να έχει την ικανότητα να αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα πληροφόρησης και ελέγχου, το οποίο θα του επιτρέπει να σχεδιάζει, να καθοδηγεί, να εποπτεύει και να ελέγχει γρήγορα και με ακρίβεια μεγάλο αριθμό πληροφοριών, ώστε να διευκολύνει τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.

Παραδοσιακά, η διαχείριση έργου λειτουργούσε στο πλαίσιο της κλασικής ιεραρχικής οργανωτικής δομής. Στις μέρες μας, όμως, αυξάνονται ολοένα και περισσότερο τα έργα που απαιτούν την εμπλοκή πολλαπλών ειδικοτήτων και διατμηματική λειτουργία, και στα οποία εμπλέκονται, σύνθετες πρακτικές. Για το λόγο αυτόν παρατηρείται η τάση να υιοθετούνται συχνότερα ομάδες έργου, οργανωσιακές δομές τύπου μητρώου, και, γενικά, εργοκεντρική διοίκηση. Καθώς ο υπεύθυνος έργου είναι ο μοναδικός φορέας ευθύνης, έχει καθήκον να δημιουργήσει μία δομή που να ικανοποιεί εξίσου τις ανάγκες του έργου, τις ανάγκες της οργάνωσης, τις ανάγκες των εμπλεκομένων, και τις ανάγκες των ατόμων που απασχολούνται στο έργο. Η βασική διαφορά ανάμεσα στη διαχείριση έργου και το γενικό μάνατζμεντ σχετίζεται με τον ορισμό του έργου και ό,τι αυτό στοχεύει να αποδώσει στον τελικό χρήστη και σ' αυτούς που συμμετέχουν. Οι δύο πληρέστεροι ορισμοί είναι οι εξής:

Έργο είναι το προσωρινό εγχείρημα που στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει καθορισμένο τέλος. Μοναδικό σημαίνει ότι το προϊόν ή υπηρεσία διαφέρει κατά διακριτό τρόπο από όλα τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες (PMBOK, 1996).

Ο Turner ορίζει ως έργο το εγχείρημα κατά το οποίο ανθρώπινοι πόροι (ή μηχανές), οικονομικοί πόροι και πρώτες ύλες οργανώνονται κατά καινοφανή τρόπο, με στόχο την ανάληψη συγκεκριμένου αντικειμένου εργασιών που έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές και υπόκεινται σε δεδομένους κοστολογικούς και χρονικούς

περιορισμούς, ώστε να παραχθεί μία επωφελής μεταβολή, η οποία ορίζεται μέσω ποσοτικών και ποιοτικών στόχων (Turner 2008). Μερικά από τα **βασικά χαρακτηριστικά των έργων** είναι:

- Έναρξη και λήξη (μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστούν - η έναρξη μπορεί να αποκρυσταλλώνεται σταδιακά- ομοίως, η λήξη μπορεί να σημαίνει σταδιακή ολοκλήρωση των εργασιών).
- Κύκλος ζωής (η χρονική διάρκεια από την αρχή μέχρι το τέλος του έργου, η οποία περιλαμβάνει διακριτές φάσεις).
- Προϋπολογισμός και οι σχετικές με αυτόν χρηματικές ροές.
- Δραστηριότητες που είναι, ουσιαστικά, μοναδικές και μη επαναλαμβανόμενες.
- Χρήση πόρων που μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα, και η οποία μπορεί να απαιτεί συντονισμό.
- Κύριος φορέας ευθύνης (δηλ. ο διευθυντής έργου).
- Ομαδική λειτουργία των εμπλεκομένων και σχέσεις που υπόκεινται σε μεταβολές και πρέπει να αναπτυχθούν, να προσδιοριστούν και να εδραιωθούν (οικοδόμηση ομάδων).

Για τους σκοπούς της παρούσης εκπαίδευσης, θα ορίσουμε ως **έργο** την επωφελή μεταβολή, η οποία χρησιμοποιεί τις εξειδικευμένες τεχνικές της διαχείρισης έργου για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο του αντικειμένου εργασιών, και έχει στόχο την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που θα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των τελικών χρηστών και των συμμέτοχων.

Διαχείριση έργου είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζουμε γνώσεις, δεξιότητες, εργαλεία και τεχνικές κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου, με στόχο να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των συμμέτοχων. Με άλλα λόγια, ο υπεύθυνος έργου πρέπει να κάνει οτιδήποτε απαιτείται ώστε να ολοκληρωθεί το έργο. Είναι σαφές ότι ο λόγος ύπαρξης του έργου είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των συμμέτοχων. Κατά συνέπεια, είναι θεμελιώδες προαπαιτούμενο για τον υπεύθυνο έργου να καθορίσει ποιοι είναι οι συμμέτοχοι, και να αναλύσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Μόνον έτσι θα μπορέσει να προσδιορίσει, από την αρχή, το αντικείμενο εργασιών και τους στόχους του έργου.

Μια άλλη περιγραφή της διαχείρισης έργου είναι αυτή που την ορίζει ως διαδικασία ενσωμάτωσης όλων όσα πρέπει να γίνουν καθώς το έργο διανύει τον

κύκλο ζωής του [από τη σύλληψη του μέχρι την παράδοση του] ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι τον έργου (Morris and Jamieson 2003).

Όσοι αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση έργων, τα υποδιαιρούν, συνήθως, σε φάσεις ή στάδια για να επιτύχουν καλύτερο διοικητικό έλεγχο. Το σύνολο αυτών των φάσεων αποτελεί τον **κύκλο ζωής του έργου**. Εκτός από τον κύκλο ζωής του έργου, οι υπόλοιπες ειδικές τεχνικές διαχείρισης έργου, οι οποίες αποτελούν μέρος της ενοποιητικής διαδικασίας διοίκησης έργου, είναι (θα παρουσιαστούν αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια):

- Δομική ανάλυση έργου (WBS, work breakdown structure)
- Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής (CPM, critical path method). Με τη μέθοδο αυτή, υπολογίζουμε τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης των δραστηριοτήτων, και προσδιορίζουμε ποιες είναι οι κρίσιμες δραστηριότητες που καθορίζουν τη διάρκεια του έργου — αν καθυστερήσει μία κρίσιμη δραστηριότητα, καθυστερεί ολόκληρο το έργο.
- Εξομάλυνση της κατανομής πόρων (Resource smoothing)
- Πιστοποιημένη αξία (Earned value)
- Έλεγχος στοιχειοθέτησης. (Configuration control).

5.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ

Ο επιτυχημένος υπεύθυνος έργου πρέπει να διαθέτει γενικές διοικητικές δεξιότητες στους παρακάτω τομείς:

- Αρχηγεσία
- Επικοινωνία
- Οργάνωση
- Οικοδόμηση ομάδων
- Προγραμματισμός
- Καθοδήγηση
- Συντονισμός
- Εφαρμογή
- Εποπτεία
- Έλεγχος

Διαχείριση έργου σημαίνει επίσης, επίσης, εποπτεία αρκετών υποστηρικτικών λειτουργιών, όπως συστήματα υπολογιστών, συστήματα επικοινωνίας, νομικές συμβάσεις, οικονομικών ροών, προσωπικού και ανθρώπινων πόρων.

Ο υπεύθυνος έργου δεν μπορεί να είναι ειδικός σε όλους αυτούς τους τομείς. Όμως, για να έχει επιτυχία το έργο, ο υπεύθυνος έργου, ως κύριος φορέας ευθύνης, θα πρέπει να ασχοληθεί με όλους αυτούς τους τομείς, είτε εκτελώντας ο ίδιος τις αντίστοιχες εργασίες, είτε αναθέτοντας τες σε άλλους. Οι τεχνικές πλευρές του έργου είναι και αυτές αντικείμενο διαχείρισης. Σε μικρά έργα, ο υπεύθυνος έργου είναι όχι μόνο συντονιστής αλλά και τεχνικός εμπειρογνώμονας. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τη συνήθη πρακτική, η διοίκηση έργου ανατίθεται σε κάποιον μόνον εάν τεχνικά είναι ήδη πολύ έμπειρος, γνωρίζει δηλαδή, καλά το αντικείμενο του έργου.

Η διαχείριση έργου, το γενικό μάνατζμεντ και το τεχνικό μάνατζμεντ, επομένως, επικαλύπτονται, και η επικάλυψη αυτή μπορεί να απεικονιστεί με τρεις τεμνόμενους κύκλους (Σχήμα 5.3).



Σχήμα 5.3: Αλληλοεπικαλυπτόμενες διοικητικές δεξιότητες.

Το **περιβάλλον του έργου** επηρεάζει άμεσα τόσο το έργο όσο και τον τρόπο διοίκησης του. Τα έργα δεν εκτελούνται σε κενό, αλλά επηρεάζονται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες. Παραδείγματος χάριν, το περιβάλλον του έργου μπορεί να επηρεαστεί από τα παρακάτω:

- Ομάδες συμμέτοχων (όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη)
- Απαιτήσεις χρηστών
- Οργανωτική δομή της δημόσιας οργάνωσης
- Απαιτήσεις των πολιτών και των επιχειρήσεων
- Διεθνείς υποχρεώσεις
- Νέες τεχνολογίες
- Νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις
- Προϋπολογισμός του φορέα.

Για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά, ο υπεύθυνος έργου πρέπει να κατανοεί επακριβώς το περιβάλλον του έργου, το οποίο μπορεί να μην είναι σταθερό αλλά μεταβαλλόμενο. Το περιβάλλον του έργου συντίθεται από πολλαπλούς παίκτες, οι οποίοι είτε συνεισφέρουν στο έργο είτε επηρεάζονται από αυτό. Ο υπεύθυνος έργου θα πρέπει να διαχειριστεί όλους αυτούς τους παράγοντες, διότι και ένας μόνο παράγοντας να μείνει εκτός ελέγχου μπορεί να βγάλει το έργο εκτός πορείας. Οι

βασικότεροι από τους παράγοντες που οφείλει να ελέγχει και να διαχειρίζεται ορθά ο υπεύθυνος έργου είναι:

- **Διαχείριση χρόνου**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει ότι το έργο θα εκτελεστεί έγκαιρα. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: ορισμό δραστηριοτήτων, καθορισμό της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων, εκτίμηση της διάρκειας, οριστικοποίηση των εργάσιμων ημερών, ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος και έλεγχου του χρόνου.
- **Διαχείριση κόστους**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει ότι το έργο θα ολοκληρωθεί στα πλαίσια του προϋπολογισμού. Αναφέρεται στον προγραμματισμό πόρων, την εκτίμηση κόστους, τον προϋπολογισμό κόστους και τον έλεγχο χρηματικών ροών και κόστους.
- **Διαχείριση ποιότητας**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει ότι το έργο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες τις οποίες ανέλαβε να ικανοποιήσει. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: προσδιορισμό των απαιτούμενων συνθηκών, σχεδιασμό ποιότητας, διασφάλιση ποιότητας και έλεγχο ποιότητας.
- **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει τη βέλτιστη λειτουργία των ατόμων που εμπλέκονται στο έργο. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, παρακολούθηση αναδόχου και στελέχωση ομάδων εργασίας όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- **Διαχείριση επικοινωνίας**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία που διασφαλίζει τη συλλογή και διάχυση των αναγκαίων πληροφοριών σχετικά με το έργο. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: σχεδιασμό επικοινωνίας, κατανομή πληροφοριών, συναντήσεις, σύνταξη εκθέσεων προόδου και έκθεση ολοκλήρωσης.
- **Διαχείριση κινδύνου**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζεται και αναλύεται ο κίνδυνος που ενέχει το έργο καθώς και ο τρόπος ανταπόκρισης σε αυτόν. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα: προσδιορισμό του κινδύνου, ποσοτικοποίηση του κινδύνου και των επιπτώσεων του, ανάπτυξη τρόπων ανταπόκρισης και έλεγχο του κινδύνου.
- **Διαχείριση προμηθειών**: Περιλαμβάνει τη διαδικασία με την οποία εξασφαλίζεται η προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών από πηγές που βρίσκονται εκτός της ομάδας εκτέλεσης του έργου. Αναφέρεται στα εξής ζητήματα:

προγραμματισμό προμηθειών, σχεδιασμό της διαδικασίας συλλογής, παραλαβής προσφορών, επιλογή προμηθευτών, διαχείριση συμβάσεων και ολοκλήρωση-λύση συμβάσεων.

Ο υπεύθυνος έργου είναι αρμόδιος για την ανάπτυξη ενός πλάνου που με τη βοήθεια του το έργο παρακολουθείται και ελέγχεται, ώστε να διασφαλιστεί ότι πετυχαίνει τους αντικειμενικούς σκοπούς του. Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά, ο υπεύθυνος έργου χρειάζεται ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση. Οι απαραίτητες πληροφορίες παρέχονται από το σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου, το οποίο είναι προσαρμοσμένο στο αντικείμενο εργασιών και συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τις απαιτήσεις του αρχικού πλάνου.

Παρότι τα συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου αυξάνουν το διοικητικό κόστος, είναι ανάγκη να συνειδητοποιήσουμε ότι η έλλειψη πληροφόρησης μπορεί να είναι ακόμη περισσότερο δαπανηρή, επειδή μπορεί να οδηγήσει σε άστοχες διοικητικές αποφάσεις, σφάλματα, εργασίες επανόρθωσης και διάφορες άλλες υπερβάσεις.

5.4 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ

Ο κύκλος ζωής έργου και η δομική ανάλυση έργου αποτελούν βασικά πλαίσια ή δομές με βάση τις οποίες το αντικείμενο εργασιών του έργου υποδιαιρείται σε φάσεις που μπορούμε να χειριστούμε με ευκολία, δηλαδή σε πακέτα εργασιών. Καθώς το κάθε έργο είναι μοναδικό και ενέχει κάποιο βαθμό κινδύνου, εκείνοι που αναλαμβάνουν την εκτέλεση έργων συνήθως τα υποδιαιρούν σε φάσεις για να υπάρχει καλύτερος διοικητικός έλεγχος. Συλλογικά όλες μαζί, οι φάσεις αυτές συνιστούν τον κύκλο ζωής του έργου. Οι φάσεις στις οποίες υποδιαιρείται ο κύκλος ζωής του έργου είναι τέσσερις:

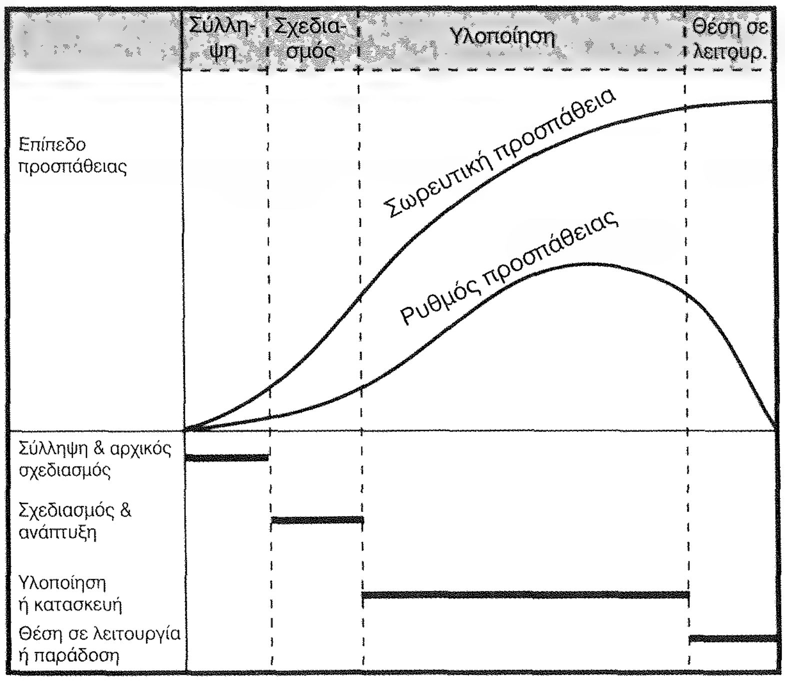
i. **Φάση αρχικής σύλληψης και εκκίνησης**: Εξετάζονται οι επιλογές και οι εναλλακτικές λύσεις και εκτιμάται η εφικτότητα των καλύτερων δυνατών επιλογών.

ii. **Φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης**: Κατά τη δεύτερη φάση, τα αποτελέσματα της μελέτης σκοπιμότητας χρησιμοποιούνται ως οδηγός για το σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας και την ανάπτυξη λεπτομερών προγραμμάτων και σχεδίων με βάση τα οποία θα κατασκευαστεί το προϊόν ή θα υλοποιηθεί, γενικά, το έργο.

iii. **Φάση εφαρμογής ή κατασκευής**: Κατά την τρίτη φάση, το έργο υλοποιείται με βάση το βασικό πλάνο που αναπτύχθηκε κατά την προηγούμενη φάση.

iv. **Θέση σε λειτουργία και παράδοση**: Κατά την τέταρτη φάση, επιβεβαιώνεται ότι το έργο έχει υλοποιηθεί σύμφωνα με το σχέδιο, και το έργο θεωρείται περατωμένο.

Στο Σχήμα 5.4 απεικονίζονται οι φάσεις ζωής του έργου και το επίπεδο προσπάθειας που συνήθως απαιτείται σε κάθε μία από αυτές.



Σχήμα 5.4: Κύκλος ζωής έργου (Πηγή: Moss, 2003)

Η διαδοχή των φάσεων του έργου, συνήθως, σημαίνει μεταβίβαση ή παράδοση κάποιας μορφής τεχνολογίας από τη μία φάση στην επόμενη, π. χ. αν το έργο αφορά την ανέγερση ενός σχολείου:

- Η σχετική απόφαση του δημοτικού συμβουλίου μεταβιβάζεται στην ομάδα σχεδιασμού και ανάπτυξης.
- Τα λεπτομερή σχέδια/τρόπος εφαρμογής μεταβιβάζονται στην ομάδα υλοποίησης.
- Το σχολείο παραδίδεται για να ελεγχθεί κατά τη διαδικασία της θέσης σε λειτουργία.
- Ολοκληρώνεται η διαδικασία της θέσης σε λειτουργία και το σχολείο τίθεται σε πλήρη λειτουργία.

Μετά την ολοκλήρωση της κάθε φάσης γίνεται απολογισμός τόσο των παραδοτέων όσο και των επιδόσεων, ώστε να εκτιμηθεί αν το έργο μπορεί να προχωρήσει στην επόμενη φάση. Η κάθε φάση μπορεί να σχεδιαστεί και να ελεγχθεί σαν να ήταν από

μόνη της ένα μικρό, αυτόνομο έργο. Οι διάφορες φάσεις μπορούν να εκτελεστούν από διαφορετικά τμήματα της υπηρεσίας ή και από διαφορετικές υπηρεσίες. Αν, κατά τη μετάβαση του έργου από τη μία φάση στην άλλη, αλλάξουν οι αντικειμενικοί στόχοι, τότε πρέπει να υποστεί αλλαγές και η διαδικασία διαχείρισης του έργου. Άλλα χαρακτηριστικά του κύκλου ζωής τον έργον είναι:

- Τα εισαγόμενα στοιχεία, οι ακολουθούμενες διαδικασίες και τα εξαγόμενα αποτελέσματα της κάθε φάσης.
- Οι δραστηριότητες-κλειδιά, οι ενδιάμεσες προθεσμίες, τα σημεία αναμονής (hold points) και οι ενέργειες έγκρισης της κάθε φάσης.
- Οι ενδεχόμενες επικαλύψεις μεταξύ φάσεων (συντόμευση διαδρομής).
- Η αποτύπωση της μεταβολής της δυνατότητας παρέμβασης ως προς το κόστος των αλλαγών (ώστε να φανεί η σημασία που έχουν τα αρχικά στάδια του έργου).
- Η κοστολόγηση του κύκλου ζωής του έργου.

Σύμφωνα με τον κύκλο ζωής του, το κάθε έργο υποδιαιρείται σε διακριτά τμήματα ή φάσεις, και αυτές οι φάσεις μπορούν να υποδιαιρεθούν, με τη σειρά τους, σε εισαγόμενα στοιχεία, ακολουθούμενες διαδικασίες και εξαγόμενα αποτελέσματα. Ενώ στο προηγούμενο σχήμα οι τέσσερις φάσεις του έργου φαίνεται να ακολουθούν η μία την άλλη σειριακά, στην πράξη μπορεί να επικαλύπτονται. Συνήθως, τα παραδοτέα της κάθε φάσης εγκρίνονται προτού ξεκινήσουν οι εργασίες της επόμενης φάσης. Ωστόσο, μπορεί η έγκριση των παραδοτέων να είναι σταδιακή και η επόμενη φάση να ξεκινήσει προτού ολοκληρωθεί η προηγούμενη της. Η τακτική αυτή ονομάζεται συντόμευση διαδρομής. Παραδείγματος χάριν, σε έργα κατασκευής πλοίων, η κατασκευή του σκελετού μπορεί να ξεκινήσει αμέσως μόλις υπάρχουν διαθέσιμα τα αντίστοιχα κατασκευαστικά σχέδια. Ομοίως, η θέση σε λειτουργία του έργου μπορεί να γίνει σταδιακά καθώς θα ολοκληρώνονται τα διάφορα τμήματα του πλοίου.

Στις δεκαετίες του 1960 και 1970, τα εργαλεία και οι τεχνικές της διαχείρισης έργου επικεντρώνονταν, ως επί το πλείστον, στη φάση της υλοποίησης, όπου όχι μόνο το επίπεδο προσπάθειας είναι υψηλότερο, αλλά και οι απαιτούμενες δαπάνες είναι μεγαλύτερες. Όμως, στη δεκαετία του 1980, η έμφαση άρχισε να μετατοπίζεται προς τα αρχικά στάδια του έργου, οπότε λαμβάνονται αποφάσεις σχετικές με το σχεδιασμό: εκεί, δηλαδή, που αναλύονται οι απαιτήσεις των συμμέτοχων,

εκπονούνται μελέτες σκοπιμότητας, υιοθετείται η διαχείριση που στηρίζεται στη συνεχή αξιολόγηση των παραμέτρων, εκτιμάται ο κίνδυνος του έργου και σχεδιάζεται το προϊόν. Κατά συνέπεια, στις αρχικές φάσεις μπορεί ευκολότερα να προστεθεί αξία, ενώ στη φάση της υλοποίησης, μολονότι οι δαπάνες είναι μεγαλύτερες, δεν μπορεί να γίνει τίποτα περισσότερο από το να υλοποιηθεί το έργο ακριβώς όπως σχεδιάστηκε. Επιπλέον, έγινε φανερό ότι, σε περίπτωση που διαπιστωθεί σχεδιαστικό λάθος ή σε περίπτωση που ο πελάτης ζητήσει να τροποποιηθεί το αντικείμενο εργασιών και χρειαστεί να γίνουν αλλαγές στο έργο, οι αλλαγές αυτές κοστίζουν τόσο περισσότερο όσο πλησιέστερα προς την περάτωση του βρίσκεται το έργο[2]. Καθώς τα έργα γίνονται συνθετότερα και πολυπλοκότερα, και καθώς αυξάνει ολοένα και περισσότερο η πίεση για μείωση της χρονικής διάρκειας της φάσης υλοποίησης, τόσο σημαντικότερη γίνεται η ανάγκη να υπάρχει σωστός σχεδιασμός από την αρχή του κύκλου ζωής του έργου. Ας επιστρέψουμε στο παράδειγμα της κατασκευής του πλοίου: το να αλλάξουμε τη διαρρύθμιση του μηχανοστασίου στη φάση της σύλληψης κοστίζει μόνον όσο κοστίζουν οι συγκεκριμένες εργατοώρες που απαιτούνται για να ανασχεδιαστούν και να διορθωθούν ορισμένα σχέδια. Ωστόσο, αν οι αλλαγές αυτές γίνουν κατά τη φάση της υλοποίησης, το κόστος των αλλαγών δεν περιλαμβάνει μόνο το κόστος της προσαρμογής των σχεδίων, αλλά και το κόστος που απαιτείται για την απομάκρυνση του μηχανικού εξοπλισμού που έχει ήδη τοποθετηθεί, το κόστος αγοράς νέου εξοπλισμού, το επιπλέον εργατικό κόστος, και ίσως κάποιο κόστος ποινικών ρητρών για ενδεχόμενη καθυστέρηση της παράδοσης του έργου. Μία τέτοια δομή καθιστά αναγκαία τη χρησιμοποίηση μοντέλων και υπολογιστικών προσομοιώσεων στις φάσεις που προηγούνται της υλοποίησης, όπου οι διαφορετικές ιδέες και οι εναλλακτικές επιλογές μπορούν να αναπτυχθούν και να ελεγχθούν χωρίς μεγάλη επιβάρυνση από πλευράς κόστους.

Η δυνατότητα των συμμέτοχων να επηρεάσουν το σχεδιασμό του έργου ή η δυνατότητα πρόσθεσης αξίας στο έργο μειώνεται σταδιακά. Καθώς ο σχεδιασμός του

---

[2] Η Hitachi υποστηρίζει ότι το 75% του κόστους παραγωγής καθορίζεται κατά το σχεδιασμό και στον κλάδο δημιουργίας λογισμικού βρέθηκε ότι το κόστος που επιβαρύνονται οι εταιρίες που είναι αναγκασμένες να διορθώσουν ενδεχόμενα λάθη λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται ήδη, είναι τουλάχιστον 250 φορές μεγαλύτερο από το κόστος που επιβαρύνονται όταν βρουν και διορθώσουν το λάθος στη φάση του σχεδιασμού

έργου αναπτύσσεται, θα πρέπει να παγιώνεται η επιμέρους σχεδίαση του έργου γιατί αλλιώς το έργο δεν μπορεί να προχωρήσει.

5.4.1 Διοίκηση ποιότητας

Διοίκηση ποιότητας είναι το σύνολο των διαδικασιών που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι το έργο θα ικανοποιεί τις ανάγκες για τις οποίες ανελήφθη, αντιμετωπίζοντας τόσο τη διαχείριση του έργου όσο και του προϊόντος/υπηρεσίας που το έργο παράγει. Επομένως, πρέπει να καλύψουμε συγχρόνως δύο σκέλη. Το ένα αφορά το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, το οποίο διασφαλίζει ότι έχετε την ικανότητα να παράξετε το προϊόν/υπηρεσία, και το άλλο το σύστημα ποιοτικού ελέγχου, το οποίο επιθεωρεί και ελέγχει το ίδιο το προϊόν για να επιβεβαιώσει ότι έχει επιτευχθεί το ζητούμενο.

Καθώς τα έργα γίνονται μεγαλύτερα, πολυπλοκότερα και περισσότερο εξελιγμένα από τεχνολογικής πλευράς, η διαχείριση ποιότητας επικεντρώνεται στο πώς θα μπορέσει να διασφαλιστεί ότι το προϊόν θα ικανοποιεί πολύ αυστηρές απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις αυτές δεν επιβάλλονται πάντα από τον τελικό χρήστη. Υπάρχουν απαιτήσεις που επιβάλλονται από την νομοθεσία καθώς και από εθνικά και διεθνή πρότυπα. Η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ξεκίνησε παλιά με τα μεγάλα στρατιωτικά έργα του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Το βασικό μέλημα της προσπάθειας αυτής ήταν η τυποποίηση. Έκτοτε, το σύστημα BS 5750 (1979) οριστικοποίησε το πλαίσιο λειτουργίας των εμπορικών συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, το οποίο υιοθετήθηκε, αργότερα, διεθνώς και έγινε γνωστό ως ISO 9000. Ο όρος «ποιότητα» πολλές φορές παρανοείται. Η ποιότητα δεν θα πρέπει να συγχέεται ούτε με την έννοια της «κατηγορίας» ούτε με την έννοια της «βαθμολόγησης», οι οποίες εννοούν την ιεράρχηση προϊόντων που έχουν την ίδια λειτουργία αλλά διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η Rolls Royce και το Mini εκπροσωπούν, κατά πολλούς, τα δύο άκρα του φάσματος ποιότητας διότι η Rolls Royce έχει κατά πολύ ανώτερη ποιότητα από το Mini. Ωστόσο, αν θέλετε να αγοράσετε ένα μικρό, οικονομικό αυτοκίνητο τότε το Mini είναι η καλύτερη επιλογή γιατί πληροί τις απαιτήσεις του πελάτη.

Η **εξασφάλιση ποιότητας** αναφέρεται στη συστηματική διαδικασία προσδιορισμού, προγραμματισμού, υλοποίησης και αναθεώρησης των διοικητικών διαδικασιών εντός

της εταιρίας, με στόχο να παρέχει την απαραίτητη βεβαιότητα ότι το προϊόν/υπηρεσία μπορεί να παρέχεται ανελλιπώς σύμφωνα με το ζητούμενο. Η εξασφάλιση ποιότητας είναι οι προγραμματισμένες και συστηματικές δραστηριότητες που υλοποιούνται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος ποιότητας για να παρέχουν τη βεβαιότητα ότι το έργο θα είναι σύμφωνο με τα σχετικά πρότυπα ποιότητας.

Έλεγχος ποιότητας είναι η διαδικασία που υιοθετείται ώστε το παραχθέν προϊόν/υπηρεσία να ικανοποιεί το ζητούμενο. Ο έλεγχος ποιότητας ορίζει τη μέθοδο της επιθεώρησης, ήτοι επιθεώρηση κατά την επεξεργασία, και τελική επιθεώρηση που βεβαιώνει ότι το προϊόν έχει ικανοποιήσει τις απαιτούμενες συνθήκες. Έλεγχος ποιότητας ονομάζεται η διαδικασία παρακολούθησης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων του έργου, για να προσδιοριστεί αν συμφωνούν με τα αντίστοιχα πρότυπα ποιότητας και να καθοριστούν τρόποι εξαφάνισης των αιτίων που οδηγούν σε μη ικανοποιητικά αποτελέσματα. Το ζητούμενο έχει ήδη καθοριστεί μέσω του αντικειμένου εργασιών, των προδιαγραφών και του προγράμματος ποιότητας του έργου. Αν εντοπιστούν αστοχίες, μπορεί να γίνει επιθεώρηση ποιότητας με στόχο τη συγκέντρωση περισσότερων πληροφοριών πριν δοθεί η εντολή των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ανάληψη διορθωτικής δράσης μπορεί να σημαίνει μόνο εκπαίδευση.

Πρόγραμμα ελέγχου ποιότητας (quality control plan): Το πρόγραμμα ελέγχου ποιότητας συγκεράζει το χρονοδιάγραμμα του έργου με τον έλεγχο ποιότητας, καθώς συγκεντρώνει και καταγράφει τη διαδοχή των εργασιών, τις απαιτήσεις ως προς την απόδοση και τις απαιτήσεις ως προς την επιθεώρηση.

Κύκλοι ποιότητας (quality circles): Ο όρος «κύκλοι ποιότητας», ως έννοια του μάνατζμεντ, πρωτοχρησιμοποιήθηκε από Αμερικανούς, οι οποίοι το ανέπτυξαν μέσα στις διαδικασίες κατασκευής του αυτοκινήτου Toyota στην Ιαπωνία μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Ο στόχος ήταν η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εμπλέκοντας (με την ευρύτερη έννοια της λέξης) όλους όσοι μετείχαν στη γραμμή παραγωγής για να προσδιορίσουν από κοινού και να επιλύσουν τα προβλήματα (περισσότερα για το θέμα αυτό στη συνέχεια του κεφαλαίου).

Επιθεώρηση ποιότητας (quality audit) είναι η οργανωμένη ανασκόπηση όλων των διοικητικών διαδικασιών που αφορούν την ποιότητα. Στόχος της είναι να

συγκεντρώσει διδάγματα που απορρέουν από προηγούμενες εμπειρίες, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση του έργου.

Κατάρτιση σε θέματα ποιότητας (quality training): Η ποιότητα είναι μία συλλογική φροντίδα για όλη την δημόσια οργάνωση: από τον γενικό διευθυντή μέχρι τον κλητήρα. Ως εκ τούτου, θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν υποστεί εκπαίδευση ώστε να μπορούν να συμβάλλουν στην ποιότητα τόσο του συστήματος διαχείρισης όσο και του ίδιου του προϊόντος.

Πρόγραμμα εξασφάλισης ποιότητας έργου (project quality plan): Έγγραφο που περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια πώς εξασφαλίζει η δημόσια υπηρεσία ότι η υπηρεσία που παρέχεται θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πολιτών.

Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM, Total Quality Management): Αποτελεί συγκερασμό όλων των στοιχείων της διαχείρισης ποιότητας. Ολική ποιότητα σημαίνει ότι ο αποδέκτης και το αποτέλεσμα βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής των ενεργειών της δημόσιας οργάνωσης. Ο πυρήνας της ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη, με έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Για να μπορέσει η έννοια της ποιότητας να λειτουργήσει αποτελεσματικά, θα πρέπει να καλύπτει όλα τα μέλη της εταιρίας και όλες τις όψεις της λειτουργίας της.

Ο Crosby (1979, σελ. 78) υποστηρίζει ότι η ποιότητα δεν κοστίζει τίποτε! — ότι, τελικά, θα κοστίσει λιγότερο το να προσπαθεί κανείς να φθάσει στο σωστό αποτέλεσμα με την πρώτη φορά. Ωστόσο, ενώ πολλά διευθυντικά στελέχη διατείνονται ότι δεν έχουν αρκετό χρόνο ώστε να φθάσουν στο βέλτιστο αποτέλεσμα με την πρώτη φορά, έχουν χρόνο να επαναλάβουν ξανά και ξανά εργασίες που δεν έγιναν σωστά. Το κόστος αυτής της επανάληψης μπορεί να είναι 2 και 3 τρεις φορές μεγαλύτερο από το αρχικό κόστος. Το κόστος ποιότητας εμπίπτει στις εξής κατηγορίες:

- Κόστος πρόληψης. Αφορά δαπάνες που σχετίζονται με τις ενέργειες που γίνονται ώστε να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν θα πληροί τις προδιαγραφές
- Κόστος αξιολόγησης.
- Κόστος απόρριψης προϊόντος στην παραγωγή.
- Κόστος απόρριψης προϊόντος μετά την πώληση.

5.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΈΡΓΩΝ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΟΦΕΛΟΥΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν δύο τρόποι επιλογής και συγκριτικής αξιολόγησης των προτάσεων για ανάληψη κάποιου έργου: Οι αριθμητικοί και οι ποιοτικοί μέθοδοι επιλογής έργου. Τα αριθμητικά μοντέλα επικεντρώνονται, συνήθως, σε χρηματοοικονομικά ζητήματα και επιχειρούν μία ποσοτική αποτίμηση των έργων είτε ως προς το χρόνο που απαιτείται για να εισπραχθούν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για την επένδυση (αποπληρωμή) είτε ως προς την απόδοση της επένδυσης. Αντιθέτως, τα μη αριθμητικά μοντέλα υιοθετούν μία ευρύτερη οπτική γωνία. Ο βασικός ρόλος των μοντέλων αυτών είναι να διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία οδηγεί στην επιλογή έργου. Και για να διαλέξει κανείς ποιο μοντέλο επιλογής έργου θα χρησιμοποιήσει, πρέπει να συνεκτιμήσει ζητήματα που αφορούν το πόσο ρεαλιστικά είναι τα διάφορα μοντέλα, τις δυνατότητες της δημόσιας οργάνωσης, την ευκολία χρήσης των μοντέλων, την ευελιξία και το κόστος. Όμως, το πιο σημαντικό απ' όλα είναι ότι το μοντέλο που θα επιλεγεί θα πρέπει να αξιολογεί τα εν δυνάμει έργα με βάση το βαθμό που αυτά ικανοποιούν τους στρατηγικούς στόχους και την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να τεθούν ερωτήσεις του τύπου:

- θα μεγιστοποιήσει το συγκεκριμένο έργο την ικανοποίηση πολιτών και επιχειρήσεων από τη διοίκηση;
- Θα μεγιστοποιήσει την αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού;
- Θα επιτρέψει το συγκεκριμένο έργο στην υπηρεσία να παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις;
- Θα μεγιστοποιήσει το έργο την εκμετάλλευση των υπαρχουσών υποδομών και του εξοπλισμού;
- Θα βελτιώσει το έργο την εικόνα της υπηρεσίας;
- Θα ικανοποιήσει το έργο τις ανάγκες των συμμέτοχων;
- Ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα που ενέχει το έργο βρίσκεται σε αποδεκτά επίπεδα;
- Το αντικείμενο εργασιών του έργου είναι συμβατό με τις αρμοδιότητες της δημόσιας οργάνωσης;

Ο κατάλογος αυτός μπορεί να διευρυνθεί περαιτέρω αν δώσουμε ειδική βαρύτητα σε καθεμία από τις παραμέτρους αξιολόγησης. Και το να δώσουμε ειδική βαρύτητα σημαίνει να προσδιορίσουμε πόσο συμβάλλει το κάθε έργο στην πραγμάτωση των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων της οργάνωσης. Αν δώσουμε μία αριθμητική τιμή σε κάθε έργο που θα μπορούσε να αναληφθεί, δημιουργούμε μία ιεραρχία διαφορετικών έργων, ανάλογα με το πόσο συμβάλλει το καθένα από αυτά στην επιτυχία της δημόσιας οργάνωσης.

Η σχέση ανάμεσα στα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε έργου και στους στρατηγικούς στόχους της δημόσιας οργάνωσης πρέπει να προσδιοριστεί. Ας πάρουμε ως παράδειγμα ένα έργο που στοχεύει στην εισαγωγή ενός νέου υπολογιστικού συστήματος πληροφόρησης και ελέγχου, και ας θεωρήσουμε ότι το σύστημα θα χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για εσωτερικές ανάγκες της, αλλά και για την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Τα **ζητήματα προς εξέταση που αφορούν την παραγωγή** (εισαγωγή συστήματος πληροφόρησης και ελέγχου) είναι:

- Μέθοδος υλοποίησης
- Χρόνος που απαιτείται μέχρι την πλήρη εγκατάσταση του συστήματος
- Περίοδος παρεμπόδισης της ομαλής λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης
- Καμπύλη μάθησης - χρόνος που μεσολαβεί μέχρις ότου το λογισμικό να είναι έτοιμο προς χρήση
- Ποσοστό διπλής επεξεργασίας δεδομένων και απώλειες
- Κόστος των απαιτήσεων σε ενέργεια
- Εξοπλισμός που απαιτείται για τη διασύνδεση του νέου συστήματος με τα υφιστάμενα συστήματα
- Ασφάλεια του συστήματος
- Άλλες εφαρμογές του συστήματος
- Απαιτήσεις για χρήση εξωτερικών συμβούλων

Τα ζητήματα που αφορούν το μάρκετινγκ της εισαγωγής ενός τέτοιου συστήματος πληροφόρησης και ελέγχου είναι:

- Αριθμός εν δυνάμει χρηστών

- Χρόνος που απαιτείται για την ενημέρωση των εν δυνάμει χρηστών
- Συνέπειες για το τρέχον σύστημα
- Ικανότητα ελέγχου της ποιότητας των πληροφοριών
- Αποδοχή από τους πολίτες
- Εκτίμηση του χρόνου ζωής του νέου συστήματος
- Εκμεταλλεύσιμα υποπροϊόντα
- Βελτίωση της εικόνας της δημόσιας οργάνωσης

Τα **χρηματοοικονομικά ζητήματα** προς εξέταση για το εν λόγω έργο (εισαγωγή συστήματος πληροφόρησης και ελέγχου) αφορούν:

- Κόστος του νέου συστήματος
- Επίδραση του συστήματος στον προϋπολογισμό του φορέα
- Απαιτήσεις δανεισμού
- Περίοδος αποπληρωμής, καθαρή παρούσα αξία και εσωτερική απόδοση επένδυσης
- Απαιτούμενο μέγεθος επένδυσης
- Κόστος υλοποίησης
- Κόστος κατάρτισης
- Κόστος λαθών
- Επίπεδο οικονομικού κινδύνου.

Τα **ζητήματα προς εξέταση που αφορούν το προσωπικό** (εισαγωγή συστήματος πληροφόρησης και ελέγχου) είναι:

- Ειδικότητες που απαιτούνται και διαθεσιμότητα τους
- Απαιτήσεις κατάρτισης
- Απαιτήσεις νέων προσλήψεων
- Επίπεδο αντίστασης στις αλλαγές από την πλευρά των εργαζομένων I
- Αντίκτυπος στις εργασιακές συνθήκες
- Εργονομία, υγεία, και ασφάλεια

- Επιπτώσεις στην εσωτερική επικοινωνία
- Επιπτώσεις στην περιγραφή των θέσεων εργασίας
- Αντίκτυπος στα συνδικαλιστικά όργανα
- Αντίκτυπος στο ηθικό των εργαζομένων.

Τα **ζητήματα προς εξέταση που αφορούν τις διοικητικές υπηρεσίες** και άλλους συμμέτοχους (εισαγωγή συστήματος πληροφόρησης και ελέγχου) είναι:

- Συμμόρφωση ως προς τα εθνικά και διεθνή πρότυπα
- Αντιδράσεις από την πλευρά των κοινωνικών εταίρων
- Κόστος της συντήρησης
- Σχέδιο ανασύνταξης σε περίπτωση καταστροφής
- Κόστος αναβάθμισης του συστήματος ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις τεχνολογικές αλλαγές
- Αποδυνάμωση που προκύπτει λόγω εξάρτησης από έναν μόνο προμηθευτή
- Εξυπηρέτηση πολιτών
- Συνέπειες που προκύπτουν από τη χρήση συγκεντρωτικών βάσεων δεδομένων
- Έκταση της ανάγκης γνώσης χρήσης υπολογιστών

Ο κατάλογος αυτός δεν είναι, σε καμία περίπτωση, πλήρης. Το κύριο πλεονέκτημα τέτοιων καταλόγων είναι ότι μας δίνουν τη δυνατότητα να συμπεριλάβουμε ένα ευρύτατο φάσμα παραγόντων και να αποκτήσουμε, έτσι, πληρέστερη εικόνα του έργου. Ωστόσο, τέτοιοι κατάλογοι έχουν και ένα βασικό μειονέκτημα: υπαινίσσονται ότι όλα τα στοιχεία έχουν την ίδια βαρύτητα. Υπάρχουν, όμως, και άλλα, λιγότερο σημαντικά μειονεκτήματα:

- Δεν προσδιορίζουν το επίπεδο σφάλματος
- Δεν υπάρχει διαφορά των επιπέδων επίπτωσης και σημασίας
- Δεν υπάρχει διαφορά των επιπέδων κινδύνου και αβεβαιότητας
- Δεν προσδιορίζουν τη συχνότητα εμφάνισης του κάθε στοιχείο
- Δεν καθορίζουν το κατώφλι απόρριψης
- Ο κατάλογος μπορεί να περιέχει πλεονάζοντα στοιχεία

- Ορισμένα από τα στοιχεία είναι άυλα και δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά
- Ο κατάλογος μπορεί να είναι ημιτελής.

Παρότι τα μειονεκτήματα φαίνεται να υπερέχουν αριθμητικά από τα πλεονεκτήματα, το σημαντικότερο εφόδιο των καταλόγων αυτών είναι ότι θέτουν ερωτήματα τα οποία υποχρεώνουν τους υπεύθυνους έργου να εξετάσουν ένα ευρύτατο φάσμα πιθανών προβλημάτων.

Τα **αριθμητικά μοντέλα** επιλογής έργου που θα αναλύσουμε ανήκουν σε δύο κατηγορίες: χρηματοοικονομικά μοντέλα και μοντέλα βαθμολόγησης. Τα χρηματοοικονομικά μοντέλα είναι:

- Περίοδος αποπληρωμής (Payback Period) – κάτι το οποίο δύσκολα βρίσκει εφαρμογή στο δημόσιο
- Απόδοση επένδυσης (ROI, Return On Investment)
- Καθαρή παρούσα αξία (NPV, Net Present Value)
- Εσωτερική απόδοση επένδυσης (IRR, Internal Rate of Return)

Οι ιδιωτικές εταιρίες είναι αυτές που προτιμούν, συνήθως, χρηματοοικονομικά μοντέλα και επιλέγουν έργα αποκλειστικά με βάση την οικονομική αποδοτικότητα. Αυτή η τακτική μπορεί να μην είναι τόσο απόλυτη όσο ακούγεται διότι τα διευθυντικά στελέχη συνεκτιμούν, υποσυνείδητα, και πολλά άλλα κριτήρια επιλογής πέρα από τη χρηματική αποδοτικότητα. Κατά την αξιολόγηση των επενδύσεων πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν μόνο τα επιπρόσθετα έσοδα και τα έξοδα που ανάγονται άμεσα στο εν λόγω έργο.

5.6 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΈΡΓΟΥ: ΟΡΙΣΜΟΣ, ΣΤΟΧΟΙ, ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

5.6.1 Κύκλος διοίκησης έργου (Project cycle management) - Η διαχείριση έργων στην Ε.Ε.

Το Project Cycle Management είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις δραστηριότητες διαχείρισης και λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου (συμπεριλαμβανομένων των βασικών καθηκόντων, των ρόλων και των ευθυνών). Η εφαρμογή του PCM ξεκίνησε από τα έργα αναπτυξιακής βοήθειας της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά πλέον βρίσκει εφαρμογή σε όλα σχεδόν τα έργα που αφορούν την ανάπτυξη των υπηρεσιών και των θεσμών του κράτους.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε το Project Cycle Management to 1992 ως πρωταρχικό μέσο για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων. Το πρώτο σχετικό εγχειρίδιο παρήχθη το 1993 και στη συνέχεια ενημερώθηκε το 2001,

Το PCM βοηθά να εξασφαλίζεται ότι:

- Τα έργα υποστηρίζουν τους κύριους στόχους πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των εταίρων της.
- Τα έργα ανταποκρίνονται σε μια στρατηγική κοινής αποδοχής και εστιάζουν στα πραγματικά προβλήματα των ομάδων-στόχων / δικαιούχων.
- Οι στόχοι του έργου μπορούν να επιτευχθούν εντός των περιορισμών του περιβάλλοντος λειτουργίας και των δυνατοτήτων των φορέων υλοποίησης.
- Τα οφέλη που προκύπτουν από τα έργα είναι βιώσιμα.

Για να υποστηριχθεί η επίτευξη των στόχων αυτών, το PCM απαιτεί την ενεργό συμμετοχή των εταίρων του έργου σε αυτό και αποσκοπεί στην ενεργό ανάμιξη των τελικών χρηστών και ωφελούμενων σε όλες τις φάσεις του έργου. Ένα βασικό εργαλείο του PCM είναι η «Μήτρα Λογικού Πλαισίου» (Logframe Matrix). Η Μήτρα Λογικού Πλαισίου είναι το τελικό προϊόν μιας διαδικασίας ανάλυσης των βασικών συνιστωσών του έργου η οποία έχει στόχο να χαρτογραφήσει το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται, για την αποδοτική, αποτελεσματική και συνεκτική με τις διακηρυγμένες θέσεις του φορέα, εφαρμογή του έργου. Η Μήτρα Λογικού Πλαισίου έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να διασφαλίσει

ότι οι λαμβάνοντες τις αποφάσεις για το έργο έχουν διαθέσιμη όλη την απαιτούμενη πληροφόρηση. Τούτο δεν σημαίνει ότι η Μήτρα Λογικού Πλαισίου (ΜΛΠ) είναι ένα περιγραφικό κείμενο. Η ΜΛΠ περιλαμβάνει πληροφορίες χρήσιμες για βασικές λειτουργίες της διοίκησης ενός έργου, όπως η ανάλυση κινδύνου, ο προγραμματισμός ενεργειών και ο προϋπολογισμός του έργου. Η ΜΛΠ περιλαμβάνει:

- Τους **στόχους** του έργου, τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν και τον μεγαλύτερο σκοπό την επίτευξη του οποίου συνεπικουρούν οι αναφερόμενοι στόχοι.
- Τις **προϋποθέσεις** για την ομαλή εξέλιξη του έργου. Σε αυτές περιλαμβάνονται εξωγενείς παράγοντες επί των οποίων δεν έχει έλεγχο ο υπεύθυνος του έργου αλλά μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχή εξέλιξη του έργου.
- Τους **δείκτες**, οι οποίοι έχουν προκύψει κατόπιν διαβούλευσης με όλους τους ενδιαφερόμενους για το έργου, και οι οποίοι θα χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της ομαλής εξέλιξης του έργου.
- Τις **πηγές άντλησης** δεδομένων επιβεβαίωσης. Παρουσιάζεται, δηλαδή, μια αδρομερής περιγραφή του από πού θα αντλούνται τα δεδομένα τα οποία θα ενημερώνουν για την εξέλιξη του έργου.

Η Μήτρα Λογικού πλαισίου ενός έργου, έχει επομένως την ακόλουθη μορφή:

	Συλλογιστική της παρέμβασης	Δείκτες επαλήθευσης	Πηγή προέλευσης των δεδομένων	Υποθέσεις	Διακινδυνεύσεις
Γενικός στόχος					
Ειδικός στόχος 1					
Ειδικός στόχος 2					
Δράσεις					
Αποτελέσματα					

5.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΈΡΓΩΝ: CRITICAL PATH METHOD, PROJECT EVALUATION REVIEW TECHNIQUE

Για να μπορέσει ο υπεύθυνος έργου να προγραμματίσει και να ελέγξει αποτελεσματικά το έργο είναι υποχρεωμένος να επεξεργαστεί γρήγορα και με ακρίβεια μεγάλο αριθμό δεδομένων και να βάλει σε τάξη μια κατάσταση που είναι από τη φύση της περίπλοκη. Στην παρούσα ενότητα θα αναλύσουμε τις τεχνικές καθώς και τις πρακτικές εφαρμογές του χρονικού προγραμματισμού των έργων, παρουσιάζοντας τις βασικές μεθόδους χρονικού προγραμματισμού.

5.7.1 Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής (CPM, critical path method)

Η ακρίβεια με την οποία μπορούμε να προβλέψουμε τη χρονική διάρκεια των δραστηριοτήτων εξαρτάται, συνήθως, από πληροφορίες που έχουμε στη διάθεση μας από προηγούμενα έργα. Μπορούμε να προβλέψουμε, με σχετικά μεγάλη ακρίβεια, τη χρονική διάρκεια δραστηριοτήτων που έχουμε επαναλάβει στο παρελθόν. Αλλά είναι δύσκολο να υπολογίσουμε με ακρίβεια τη χρονική διάρκεια δραστηριοτήτων που είτε έχουν πρωτότυπο αντικείμενο εργασιών είτε εξαρτώνται από άλλες αστάθμητες μεταβλητές.

Η μέθοδος κρίσιμης διαδρομής (CPM) υιοθετεί την αιτιοκρατική προσέγγιση που ταιριάζει σε έργα των οποίων η χρονική διάρκεια μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια, λ.χ. κατασκευαστικά έργα. Η μέθοδος κρίσιμης διαδρομής (CPM, critical path method), η οποία αποκαλείται επίσης και ανάλυση κρίσιμης διαδρομής (CPA, critical path analysis), αναπτύχθηκε γύρω στο 1957 από την εταιρία Remington Rand Univac, η οποία χρειαζόταν κάποιο εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου που θα τη βοηθούσε να βελτιώσει το χρόνο απόκρισης της (από την παραγωγή ως την πώληση του προϊόντος). Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου έγιναν γρήγορα ορατά και τα έξοδα έρευνας αποσβέστηκαν.

Η CPM δημιουργήθηκε, αρχικά, για να αντιμετωπίσει το συμβιβασμό χρόνου-κόστους που προβλημάτιζε πολύ συχνά τους υπεύθυνους έργου και προέκυπτε από το γεγονός ότι η σχέση ανάμεσα στο χρόνο μέχρι την ολοκλήρωση και το κόστος μέχρι την ολοκλήρωση είναι εξαιρετικά πολύπλοκη. Το ερώτημα είναι: αν μειωθεί η διάρκεια του έργου, το κόστος του θα αυξηθεί, ή θα μειωθεί; Κάποιες κατηγορίες

δαπανών θα μειωθούν (λ.χ., ενοίκιο εγκαταστάσεων), ενώ άλλες θα αυξηθούν (υπερωρίες). Για μεγάλα και πολύπλοκα έργα θα πρέπει να χρησιμοποιούμε κάποιο μοντέλο σαν κι αυτό που μας παρέχει η CPM, ώστε να μπορούμε να υπολογίσουμε τη συνολική επίδραση αυτών των μεταβολών.

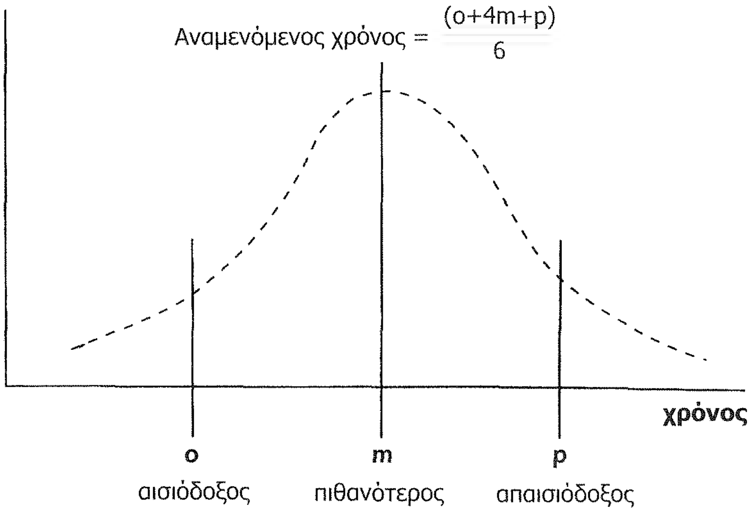
Αρχικά, η διείσδυση της CPM στη διοίκηση έργων ήταν αργή. Αυτό οφειλόταν, αφενός, στο γεγονός ότι τα αρμόδια στελέχη δεν είχαν εκπαιδευτεί ούτε στη CPM ούτε και γενικότερα στη διαχείριση έργου, και αφετέρου στο γεγονός ότι οι δυνατότητες των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των προγραμμάτων λογισμικού ήταν πολύ περιορισμένες την εποχή εκείνη σε σχέση με τις σημερινές. Ένας επιπλέον λόγος είναι ότι τα διαθέσιμα συστήματα δεν ήταν αλληλοδραστικά.

5.7.2 Η τεχνική εκτίμησης και αναθεώρησης προγράμματος (PERT)

Στα τέλη της δεκαετίας του 1950, το Αμερικανικό Ναυτικό συνέστησε μια ερευνητική ομάδα υπό το ναύαρχο Red Raborn σε συνεργασία με την εταιρία Lockheed Aircraft Corporation και την εταιρία συμβούλων Booz Allen & Hamilton, η οποία ανέλαβε να σχεδιάσει ένα ενιαίο σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου, το οποίο θα έδινε τη δυνατότητα διοικητικού συντονισμού των εκατοντάδων υπεργολάβων που εμπλέκονταν στο σχεδιασμό, την κατασκευή και τον έλεγχο του πυραυλικού συστήματος υποβρυχίων Polaris.

Η τεχνική PERT αναπτύχθηκε ως εργαλείο στατιστικού χειρισμού των πιθανών τιμών που μπορεί να πάρει η χρονική διάρκεια του έργου. Δημιουργήθηκε ένα στοχαστικό μοντέλο τριών χρόνων που αναφερόταν σε τρεις πιθανές χρονικές διάρκειες: την απαισιόδοξη, την αισιόδοξη και την πιθανότερη. Συνδυάζοντας τις τρεις αυτές χρονικές διάρκειες με μια κανονική κατανομή, υπολογίζεται ο αναμενόμενος χρόνος διάρκειας της κάθε δραστηριότητας.

Η επιτυχία του έργου Polaris συνέβαλε στην καθιέρωση της PERT, ως εργαλείου προγραμματισμού, και την υιοθέτηση της από μεγάλες επιχειρήσεις, κατά τη δεκαετία του 1960. Και ενώ την περίοδο εκείνη η PERT εθεωρείτο ως η βασική αιτία της επιτυχίας του έργου Polaris, η τεχνική CPM δεν είχε ευρεία αναγνώριση, παρά το γεγονός ότι και αυτή προσέφερε λύση στο πρόβλημα της κατανομής των πόρων.



Σχήμα 5.7.2: Στοχαστική ανάλυση PERT τριών χρόνων

Υπήρχαν, όμως, αρκετά, σημαντικά προβλήματα που μείωσαν την αποτελεσματικότητα της PERT και, κατ' επέκταση, τη δημοτικότητα της. Εκτός από τους περιορισμούς των υπολογιστικών συστημάτων που αναφέραμε προηγουμένως, οι υπεύθυνοι έργου δεν κατανοούσαν πλήρως τη στατιστική ανάλυση. Όμως, κάποια άλλα χαρακτηριστικά της PERT αναβιώνουν καθώς διευρύνεται η χρήση της μεθόδου προγραμματισμού που στηρίζεται στις ενδιάμεσες προθεσμίες. Ο προσδιορισμός των ενδιάμεσων προθεσμιών μάς βοηθά να απλοποιήσουμε τη διαδικασία προγραμματισμού στο δικό μας επίπεδο και να μεταβιβάσουμε την ευθύνη των επιμέρους προθεσμιών στους αναδόχους. Παρότι το λογισμικό προγραμματισμού εργασιών που έχουμε σήμερα στη διάθεση μας είναι εξαιρετικά ισχυρό, είναι ανάγκη να δοθούν δικαιοδοσίες στο στελεχιακό δυναμικό εφόσον, βέβαια, είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο.

Οι αρχικές διαφορές των CPM και PERT έχουν γεφυρωθεί, και μάλιστα σε τόσο μεγάλο βαθμό που οι δύο όροι χρησιμοποιούνται πλέον εναλλακτικά και υποδηλώνουν τη γενική έννοια της συνολικής διαδικασίας προγραμματισμού και ελέγχου. Αυτό φαίνεται χαρακτηριστικά από το γεγονός ότι το λογισμικό πρόγραμμα Microsoft Project χρησιμοποιεί τον όρο PERT για την επιλογή της οθόνης *διάγραμμα δικτύου.*

5.8 ΈΛΕΓΧΟΣ ΈΡΓΟΥ: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΡΓΩΝ

Ο προγραμματισμός του έργου είναι άσκηση άνευ ουσίας αν δεν παρακολουθούμε και δεν ελέγχουμε κατά πόσο υλοποιείται το πρόγραμμα. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος απαιτεί ακριβείς αναφορές σχετικά με την απόδοση του έργου. Όταν υπάρχει ένα καλά οργανωμένο σύστημα ελέγχου όλα τα εμπλεκόμενα μέρη γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, ποια είναι η αναμενόμενη απόδοσή τους και τι αναφορές πρέπει να συντάξουν. Οι διαδικασίες αξιολόγησης και ελέγχου του έργου μας βοηθούν εξακριβώσουμε ποια είναι η πραγματική θέση του έργου σε σχέση με το χρόνο, τις προμήθειες, τους πόρους, το κόστος. Αν το έργο είναι εκτός πορείας θα πρέπει να αναλάβουμε κάποιας μορφής διορθωτική δράση. Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος θα πρέπει η μέτρηση της απόδοσης να γίνεται όσο ακόμα υπάρχει χρόνος για διορθωτικές κινήσεις.

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των έργων αυξάνονται ολοένα και περισσότερο. Αυτό μας αναγκάζει να αλλάξουμε τη διαδικασία της σύνταξης εκθέσεων προόδου: ενώ παλαιότερα εκτιμούσαμε υποκειμενικά την πρόοδο των έργων, τώρα πλέον πρέπει να υιοθετείται μια περισσότερο οργανωμένη προσέγγιση. Ο υπεύθυνος έργου θα πρέπει να συνειδητοποιήσει π.χ. τις παγίδες που κρύβουν οι υπερβολικά αισιόδοξες εκθέσεις προόδου. Ο έλεγχος του αντικειμένου εργασιών αποκαλείται επίσης και διαχείριση στοιχειοθέτησης.

Η συλλογή στοιχείων ενημέρωσης είναι μέρος της διαδικασίας σύνταξης εκθέσεων προόδου. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται σχετικά με την πρόοδο και την κατάσταση του έργου μεταφέρονται στον υπεύθυνο έργου. Η συλλογή στοιχείων ενημέρωσης είναι το πρώτο βήμα στον κύκλο της ροής πληροφοριών. Επομένως οι υπολογισμοί που θα βασιστούν σε αυτά τα στοιχεία θα είναι ακριβείς, στο βαθμό που και τα ίδια τα στοιχεία είναι ακριβή. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εξετάζονται τα εξής στοιχεία:

- Το έντυπο συλλογής στοιχείων ενημέρωσης θα πρέπει να έχει δομή αντίστοιχη με αυτή της αρχικής εκτίμησης. Αυτό συμβάλει στην ελαχιστοποίηση του υποκειμενικού παράγοντα κατά τη συλλογή των στοιχείων.
- Ο υπεύθυνος έργου θα πρέπει να καθορίσει με σαφήνεια ποιο συγκεκριμένο άτομο θα είναι αρμόδιο και υπεύθυνο για την ποιότητα της συλλογής των

στοιχείων. Μία μέθοδος βελτίωσης της ποιότητας της συλλογής των στοιχείων είναι να μεταθέσουμε την ευθύνη για τη συλλογή τους στο τμήμα που τα χρησιμοποιεί.

- Ένα από τα προβλήματα που εμφανίζονται συχνά αφορά τη διασύνδεση της συλλογής με την ανάλυση των στοιχείων και ανακύπτει όταν η ταξινόμηση των στοιχείων γίνεται με κάποια δομή ενώ τα δεδομένα συλλέγονται με βάση κάποια άλλη.

- Η ακρίβεια των στοιχείων που συγκεντρώνονται θα επηρεάσει άμεσα την ακρίβεια όλων των εκθέσεων προόδου του έργου. Απαιτείται υψηλότερο επίπεδο ακρίβειας στις κρίσιμες δραστηριότητες, γιατί αν αυτές καθυστερήσουν θα μεγαλώσει η διάρκεια όλου του έργου.

- Ο υπεύθυνος έργου θα πρέπει να συντάσσει σύντομες εκθέσεις, της μιας σελίδας, και να επικεντρώνεται στην ποιότητα κι όχι στην ποσότητα. Οι περισσότεροι διαβάζουμε άνετα μια σελίδα αλλά δυσκολευόμαστε να διαβάσουμε μια έκθεση 50 σελίδων.

Η διαδικασία της παρακολούθησης και ανάλυσης του έργου θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τον υπεύθυνο έργου ως μέσο υποστήριξης της δουλειά του.

5.9 Ο Ν 3230/2004. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ

Με τις διατάξεις του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11-2-2004), άρθρα 1-4, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού το σύστημα *Διοίκησης μέσω Στόχων*. Ως *Διοίκηση μέσω Στόχων* ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Σύμφωνα με το άρθρο 6, αρ. 3 του ν. 3230/2004, στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της χώρας, αρμόδιες να προβούν στις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι οποίες συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα κατ' εξουσιοδότηση των αρ. 1-2 του νόμου.

Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. Αποτελεσματικότητα είναι δηλαδή η ικανότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα της Οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Για την μέτρηση της επίδοσης μιας Δημόσιας Οργάνωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο το κριτήριο της αποτελεσματικότητας όσο και αυτό της αποδοτικότητας, καθώς οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Θα πρέπει δηλαδή μια Δημόσια Οργάνωση να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική, καθώς δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική κατασπαταλώντας τους διαθέσιμους πόρους ή αποδοτική επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν από τους προδιαγεγραμμένους σκοπούς ή στόχους της.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και στόχων και των αποτελεσμάτων. Συμβάλλει επίσης στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς

στόχους οι οποίοι τίθενται από τη Δημόσια Οργάνωση, και με αυτόν τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα

- να εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων αυτών και
- να γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

Επισημαίνεται ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας. Η εν λόγω μέτρηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων καθώς συμβάλλει στην

- αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων
- ομαλή, συστηματική και με κανονικότητα συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων
- ορθολογική διαμόρφωση Δημοσίων πολιτικών και τη λήψη των ανάλογων αποφάσεων.
- βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης.

Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: Γενικούς και ειδικούς. Οι γενικοί δείκτες αφορούν

- στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- στο κόστος διαχείρισης και
- στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3 του ως άνω άρθρου και νόμου, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των

παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Η χρήση των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κατά την εφαρμογή Δημοσίων πολιτικών αποτελεί μηχανισμό ενίσχυσης της διορθωτικής ικανότητας της Δημόσιας Οργάνωσης. Η εισαγωγή δεικτών μέτρησης συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς η χρήση των δεικτών συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής του στρατηγικού προγράμματος. Κάθε σύστημα μέτρησης πρέπει να δίνει έμφαση στους στόχους που τίθενται καθώς και στην αξιολόγηση της προόδου που επιτυγχάνεται μέσα από τη μέτρηση των δεικτών που αντιστοιχούν στον κάθε στόχο.

5.10 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Μία από τις θεμελιώδεις μεταρρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό της δημοσιονομικής διαχείρισης είναι η εισαγωγή του προϋπολογισμού προγραμμάτων.
Η θεωρία της εξέλιξης του προϋπολογισμού έχει διέλθει από τρία διακριτά στάδια:

1. Κατά το αρχικό στάδιο δίνονταν έμφαση στον κεντρικό έλεγχο των εξόδων και ο προϋπολογισμός χρησιμοποιούνταν κυρίως ως μέσο για τον περιορισμό των καταχρήσεων της διοίκησης. Πρόκειται για έναν προϋπολογισμό διοικητικο-στραφή (εκτελεστικός προϋπολογισμός, ο οποίος υποβάλλεται από τον υπεύθυνο της εκτελεστικής εξουσίας), με κύριο σκοπό την διασφάλιση της συμμόρφωσης της γραφειοκρατίας με τους στόχους που έχουν τεθεί σε πολιτικό επίπεδο (από το νομοθετικό σώμα) (Cleveland, 1915).
2. Κατά το δεύτερο στάδιο ο προϋπολογισμός ήταν προσανατολισμένος προς τις αρχές του μάνατζμεντ. Ο προϋπολογισμός επιδόσεων (performance budgeting που ήταν ουσιαστικά μετονομασία του γνωστού μέχρι τότε ως λειτουργικού προϋπολογισμού ή προϋπολογισμού προγραμμάτων) πρωτοκαθιερώθηκε από την επιτροπή Hoover[3] και ασχολούνταν κυρίως με την αποτελεσματική και αποδοτική διεκπεραίωση των προανακοινωθέντων δράσεων.
3. Το τρίτο στάδιο αφορά τον προγραμματισμό των δράσεων και ερείδεται στις αρχές της Κεϋνσιανής οικονομίας, σύμφωνα με τις οποίες οι δημόσιες δαπάνες και η εν γένει κατάσταση της οικονομίας μιας χώρας συναρτώνται άμεσα. Πρόκειται για τον προϋπολογισμό σχεδιασμού και προγραμματισμού.

Αυτές είναι και οι τρεις λειτουργίες τις οποίες καλείται να εξυπηρετήσει ο προϋπολογισμός: Τον στρατηγικό σχεδιασμό, το μάνατζμεντ της επίτευξης των στόχων και τον επιχειρησιακό έλεγχο των δαπανών (Anthony, 1965). Η ισορροπία ανάμεσα σε αυτές τις τρεις λειτουργίες και η εκάστοτε βαρύτητα που λαμβάνει κάθε μια από αυτές χαρακτηρίζουν και τις διαχρονικές αλλαγές του «είδους» του προϋπολογισμού.

Την κατηγοριοποίηση αυτή, ακολούθησε και η στελέχωση των «γραφείων προϋπολογισμού» στις ΗΠΑ. Στην πρώτη φάση με τον προϋπολογισμό ασχολούνταν

[3] U.S. Commission on Organization of the Executive Branch of the Government, Budgeting and Accounting (Washington: 1949), 8.

κυρίως λογιστές, στην δεύτερη φάση άτομα με γνώσεις διοίκησης και στην τρίτη οικονομόλογοι.

Σύμφωνα με τον προϋπολογισμό σχεδιασμού και προγραμματισμού δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο μακροχρόνιο και πολυετή προγραμματισμό και στην αξιολόγηση πολλών εναλλακτικών στόχων πολιτικής. Στόχος της εισαγωγής του προϋπολογισμού σχεδιασμού και προγραμματισμού ήταν η μετατροπή μιας τυπικής γραφειοκρατικής διαδικασίας ρουτίνας όπως είναι η σύνταξη του προϋπολογισμού, σε μια συνειδητή επιλογή και πρόκριση συγκεκριμένων στόχων πολιτικής έναντι άλλων εναλλακτικών.

Το «γραφείο ερευνών για δημοτικά θέματα[4]» της Νέας Υόρκης ήταν εκείνο που πρώτο το 1917 ήγειρε ερωτήματα σχετικά με το πόσο θα έπρεπε ο προϋπολογισμός να είναι **εκτελεστικός**, **διαχειριστικός** ή **προγραμματικός**. Είχε, δε, προτείνει ο προϋπολογισμός να αποτελείται από δύο διακριτά κείμενα: τον προϋπολογισμό και τους πίνακες κατανομής των κονδυλίων. Έτσι θα ήταν επιτυγχάνονταν ο στόχος της δημοσιότητας αφού στον προϋπολογισμό θα φαίνονταν τα ποσά που διατίθενται για κάθε πολιτική και μέσω των πινάκων κατανομής θα ήταν εφικτός και ο έλεγχος της διοίκησης κατά την εφαρμογή του προϋπολογισμού.

Όσο περισσότερο σχηματοποιούνται και παγιώνονται οι διοικητικές διαδικασίες που αφορούν στην εφαρμογή του προϋπολογισμού, τόσο μικρότερη είναι η ανάγκη ύπαρξης ενός λεπτομερούς εκτελεστικού προϋπολογισμού. Η παγίωση των διαδικασιών γίνεται μέσω ρυθμιστικών παρεμβάσεων του κράτους, οπότε και απολείπει η γενεσιουργός αιτία του αναλυτικού προϋπολογισμού δαπανών, δηλαδή ο έλεγχος της διοίκησης που τον εκτελεί, δεδομένου ότι ο ελέγχεται πλέον η διαδικασία εφαρμογής του κι όχι η πράξεις αυτές καθαυτές. Τα φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας εκ μέρους της διοίκησης σε ότι αφορά την διάθεση των κρατικών κονδυλίων χαλιναγωγούνται πλέον μέσω ρυθμίσεων και όχι μέσω ελέγχων. Η πορεία προς έναν πιο στρατηγικό προϋπολογισμό είναι επομένως παράλληλη με την ανάπτυξη του ρυθμιστικού κράτους.

Με την εισαγωγή του προϋπολογισμού επιδόσεων (performance budgeting) και του προϋπολογισμού προγραμμάτων (programme budgeting) τα λογιστικά φύλλα

---

[4] New York Bureau of Municipal Research, "Some Results and Limitations of Central Financial Control in New York City," *Municipal Research,* . LXXXI (1917). 10.

του προϋπολογισμού εμπλουτίστηκαν με αφηγήσεις, με συνοπτικές, δηλαδή, παρουσιάσεις των επιδιωκόμενων στόχων (programme budgeting) και των μέσων επίτευξής τους (performance budgeting). Οι αφηγήσεις είναι το συχνότερα χρησιμοποιούμενο μέσο για να γεφυρωθεί το χάσμα επικοινωνίας και κοινά αποδεκτού ορισμού βασικών εννοιών, μεταξύ αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις και εκείνων που καλούνται να τις εφαρμόσουν (Mueller, 2003). Τα πράγματα συμβαίνουν, σε μεγάλο βαθμό, με τον τρόπο με τον οποίο μιλάμε για αυτά.

ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ: ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΣ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΣ

(control, managerial, planning)

	Εκτελεστικός	**Μάνατζμεντ**	**Προγραμματικός**
Γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με τον προϋπολογισμό	Λογιστική	Διοίκηση	Οικονομικά
Που εστιάζουν οι πληροφορίες και τα δεδομένα που συγκεντρώνονται	Αντικείμενα – συγκεκριμένες δαπάνες	Ενέργειες	Σκοποί
Ποια θεωρείται η πιο ουσιαστική φάση του προϋπολογισμού	Εκτέλεση	Σύνταξη - προετοιμασία	Λήψη αποφάσεων και γενικών κατευθύνσεων πολιτικής
Εύρος μέτρησης των αποτελεσμάτων	Διακριτές δαπάνες	Διακριτές ενέργειες/δράσεις	Συνολική αξιολόγηση
Ο ρόλος της υπηρεσίας που είναι αρμόδια για το προϋπολογισμό	Χρηματοπιστωτική υπηρεσία	Επιδίωξη αποδοτικότητας	Παρακολούθηση δημόσιων πολιτικών
Ροή των αποφάσεων	Από κάτω προς τα πάνω σωρευτικά	Από κάτω προς τα πάνω σωρευτικά	Από πάνω προς τα κάτω, λειτουργικά και οργανικά αποκεντρωμένα.
Μορφή των αποφάσεων	Αυξητικές (incremental)	Αυξητικές (incremental)	Στρατηγικές

Εφόσον τα ανώτατα επίπεδα διακυβέρνησης διασφαλίσουν την γενική εποπτεία και τον έλεγχο στον τρόπο διαμόρφωσης του προϋπολογισμού, αποκεντρώνουν τη λήψη αποφάσεων σχετικών με τον προϋπολογισμό κατά τρόπο αντίστοιχο με αυτόν που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να δώσουν κίνητρα στους μάνατζερς να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των «δημιουργικών» (entrepreneurial) προϋπολογισμών είναι ο αποκεντρωμένος χαρακτήρας τους και η έμφαση που δίνουν στις τοπικές πρωτοβουλίες. Η θεωρητική βάση στην οποία ερείδεται όλη η συζήτηση περί δημιουργικών προϋπολογισμών είναι η παραδοχή ότι η πολύ-επίπεδη διακυβέρνηση των κρατών ακολουθεί τους κανόνες και συμφωνεί με τα πορίσματα της θεωρίας οργανώσεων. Το κράτος, δηλαδή, αντιμετωπίζεται ως μια οργάνωση τα μέλη της οποίας είναι τα επίπεδα διακυβέρνησης (ΟΤΑ, ανεξάρτητες αρχές, υπουργεία, φορείς). Σε αυτή τη συλλογιστική, προσδοκάται ότι οι τοπικοί δρώντες θα επιδείξουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα σε ανταπόδοση της μεγαλύτερης ελευθερίας κινήσεων που τους παρέχεται.

Ο προϋπολογισμός γίνεται κατ' αυτόν τον τρόπο η θέση ενός ορίου εξόδων το οποίο προκύπτει συχνά από έναν τύπο (π.χ. ο προϋπολογισμός θα είναι κάθε χρόνο όσος την προηγούμενη χρονιά συν 7%, ή σε άλλες περιπτώσεις ενσωματώνονται παράμετροι όπως ο πληθωρισμός ή αύξηση του πληθυσμού).

Βασική αλλαγή που εισάγεται μέσω του δημιουργικού προϋπολογισμού είναι ότι οι διευθύνσεις κάθε φορέα μπορούν να μεταφέρουν τα αχρησιμοποίητα υπόλοιπα κάθε χρονιάς στην επόμενη – συνήθως τίθεται ένα όριο σε αυτό, δεν μπορούν π.χ. να μεταφέρουν περισσότερο από το 50% του Προϋπολογισμού τους. Κατ' αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η κατασπατάληση πόρων κατά το τέλος της οικονομικής περιόδου υπό τη λογική «αν δεν καταναλωθούν οι πόροι θα χαθούν».

Η διαφάνεια, η οποία υπήρξε το αγκάθι σε κάθε προσπάθεια αποκεντρωμένης διοίκησης, είναι επίσης κάτι που προωθείται μέσω του προϋπολογισμού προγραμμάτων. Στην Αμερική, ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 70 στην πόλη Fairfield της Καλιφόρνιας, ο δήμαρχος αποφάσισε να μην διαπραγματεύεται με τις διευθύνσεις τον προϋπολογισμό γραμμή προς γραμμή αλλά να θέσει ένα ανώτατο όριο εξόδων σε αυτές. Η τακτική αυτή απέφερε στον δήμο εξοικονόμηση πόρων ύψους 5εκ δολαρίων σε 8 χρόνια (Cal TM

News, 1987). Η Δανία, σε μία από τις πιο επιθετικές προσπάθειες εισαγωγής του προϋπολογισμού προγραμμάτων πειραματίστηκε ακόμα και με την ιδέα να αποδίδεται στους υπαλλήλους μέρος των πόρων που εξοικονομούνταν μέσω της αύξησης της παραγωγικότητάς τους στο πλαίσιο του προϋπολογισμού προγραμμάτων.

Η λογική πίσω από την εισαγωγή του προϋπολογισμού προγραμμάτων συνδέεται στενά με την λογική ότι το κράτος δεν είναι αυτό που παράγει και παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες αλλά εκείνο που φροντίζει για τη διοίκηση της αποτελεσματικής παροχής τους μόνο (και όχι για την παραγωγή τους).

Με όποιον τρόπο κι αν έχει εισαχθεί ο προϋπολογισμός προγραμμάτων κι όποια ονομασία κι αν έχει πάρει (δημιουργικός προϋπολογισμός, προϋπολογισμός αποτελεσμάτων, προϋπολογισμός «πακέτο» (Καναδάς), προϋπολογισμός επιχειρήσεων (Στρατός) κ.λπ.), έχει μερικά σταθερά επαναλαμβανόμενα χαρακτηριστικά:

- Κεντρικός έλεγχος των στόχων
- Αποκέντρωση των μέσων επίτευξης των στόχων
- Λογοδοσία στο επίπεδο των αποτελεσμάτων κι όχι των δαπανών

Το ενδιαφέρον είναι ότι για την εισαγωγή του προϋπολογισμού προγραμμάτων απαιτείται ταυτόχρονα συγκεντρωτισμός και αποκέντρωση. Αυτό δεν είναι κάτι πρωτόγνωρο μιας και συνήθως προηγούνται δράσεις συγκεντρωτισμού των προσπαθειών αποκέντρωσης (Perow, 1977).

Το φαινόμενο αυτό στην περίπτωση του προϋπολογισμού θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι μια διορθωτική κίνηση της απομάκρυνσης από τα αρχικώς απαιτούμενα της διακυβέρνησης λόγω της εισαγωγής των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση. Η είσοδος των υπολογιστών και η μηχανογραφημένη λογιστική έκανε τον έλεγχο των λεπτομερειών των δαπανών δυνατό και η κεντρική διοίκηση παρελκύσθη προς αυτόν χάνοντας βαθμιαία την ικανότητα συνολικής εποπτείας.

Στην Ελλάδα, σήμερα, εφαρμόζεται ακόμα ο προϋπολογισμός δαπανών ο οποίος όπως καταρτίζεται μέχρι σήμερα, παρουσιάζει σοβαρές αδυναμίες, σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- Μη σαφής απεικόνιση των πολιτικών και των δράσεων που χρηματοδοτούνται, καθώς και των φορέων που τις υλοποιούν. Σε αρκετές κρατικές πολιτικές μπορεί να εμπλέκονται περισσότεροι του ενός φορείς. Η συναρμοδιότητα πολλών φορέων, χωρίς συντονισμό, προκαλεί επικαλύψεις, σπατάλη πόρων και μειωμένη αποτελεσματικότητα.
- Μη επαρκής αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που παράγονται από τις δημόσιες πολιτικές. Οι αξιολογήσεις γίνονται αποσπασματικά, μη συστηματικά και το κυριότερο, δεν συνδέονται άμεσα με τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους που διατίθενται.
- Πρόκειται για ένα σύστημα πολύπλοκο, ιδιαίτερα αναλυτικό σε ό,τι αφορά την κεντρική κυβέρνηση.
- Ένα σύστημα το οποίο κινείται περισσότερο στη λογική απαγόρευσης και λιγότερο στη λογική του σχεδιασμού.
- Ένα σύστημα που καθιστά το Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών υπόλογο για τις περιπτώσεις κακοδιαχείρισης των πόρων από τους λοιπούς φορείς που πραγματοποιούν δαπάνες.
- Επιπλέον, η επικέντρωση στην κατηγορία της δαπάνης δυσχεραίνει την εξαγωγή συμπερασμάτων για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των ακολουθούμενων πολιτικών.

Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων δεν αποτελεί μόνο διαφορετική αποτύπωση και παρουσίαση του κρατικού προϋπολογισμού, αλλά συνεπάγεται συνολική διαφοροποίηση της άσκησης δημοσιονομικής διαχείρισης και κατ' επέκταση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Για την επιτυχημένη εισαγωγή του, κύρια προϋπόθεση αποτελεί η συναίνεση και η ισχυρή βούληση για τη μετάβαση στο νέο σύστημα, τόσο της νομοθετικής όσο και της εκτελεστικής εξουσίας. Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων αποτελεί ένα σύστημα διαχείρισης προϋπολογισμού που έχει το εξής κύριο χαρακτηριστικό: Η κατηγοριοποίηση των δημοσίων δαπανών γίνεται με κριτήριο τις πολιτικές και τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται, καθώς επίσης και τις επιμέρους δράσεις που υπηρετούν τους στόχους των εν λόγω πολιτικών.

Διεθνείς οργανισμοί έχουν επεξεργαστεί μοντέλα – πρότυπα στο πλαίσιο αυτής της κατηγοριοποίησης. Τέτοιο μοντέλο αποτελεί η Ταξινόμηση των Λειτουργιών του Κράτους (Classification Of Functions Of Government- COFOG) που έχει υιοθετηθεί από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ). Αυτή την κατηγοριοποίηση επέλεξε να υιοθετήσει και η Ελλάδα. Η κατηγοριοποίηση ενός προϋπολογισμού προγραμμάτων συνήθως περιλαμβάνει τρία ή τέσσερα επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο αποτυπώνονται οι βασικοί τομείς πολιτικής ενός κράτους (περιβάλλον, δικαιοσύνη κλπ.) που συναντώνται και με τους όρους αποστολές ή λειτουργίες. Στο δεύτερο (και τρίτο όπου υφίσταται) επίπεδο καταγράφονται τα προγράμματα (και υποπρογράμματα) που εξυπηρετούν τον κάθε τομέα. Κάθε πρόγραμμα (ή υποπρόγραμμα) αναλύεται σε δράσεις που αποτελούν και το τελευταίο επίπεδο εξειδίκευσης της υλοποίησης του κάθε προγράμματος.

- Σε κάθε πρόγραμμα, καταγράφονται όλοι οι πόροι που διατίθενται για την επίτευξη των στόχων του (υλικοί και ανθρώπινοι).
- Σε όλα τα επίπεδα (λειτουργίες /προγράμματα /δράσεις) τίθενται γενικοί και ειδικοί στόχοι και, όπου είναι εφικτό, μετρήσιμοι δείκτες για να είναι δυνατή η αντικειμενική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που παράγονται από τις κρατικές δράσεις.
- Οι πόροι (εισροές) και τα αποτελέσματα (εκροές) κάθε δράσης συσχετίζονται.

Η υιοθέτηση του νέου συστήματος κατάρτισης του προϋπολογισμού δεν καθιστά ευχερέστερη μόνο την καταγραφή και τον έλεγχο της αποδοτικότητας των δημόσιων δαπανών. Καθιστά, παράλληλα, πιο εφικτή την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων δράσεων και πιο αποτελεσματικό τον έλεγχο του κόστους του κάθε προγράμματος. Παράλληλα, μας παρέχει τη δυνατότητα να πραγματοποιούμε πολυετή προγραμματισμό και να επιτυγχάνουμε ενισχυμένη διαφάνεια στη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών. Βασικό στοιχείο της μεταρρύθμισης είναι η πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα των δημόσιων πολιτικών. Σημαντική προς αυτή την κατεύθυνση είναι η ενίσχυση της ευθύνης των Υπουργών, ώστε ο καθένας να είναι

υπεύθυνος για τις επιλογές χρηματοδότησης στο πλαίσιο του Υπουργείου του και για την εκτέλεση του προϋπολογισμού του.

Το αμέσως επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων, υλικών και ανθρώπινων. Στο πλαίσιο αυτό, έχει ήδη ξεκινήσει συνεργασία με τους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης, προκειμένου να καθορισθούν οι στόχοι των δράσεων που διαμορφώθηκαν και να προταθούν δείκτες μέτρησης του βαθμού επίτευξής τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Anthony Robert N., 1965, Planning and Control Systems: A Framework for Analysis (Boston), pp. 16-18
2. Cal-Tm News, June 1, 1987, p. 10
3. Cleveland Frederick A., 1915, "Evolution of the Budget Idea in the United States," Annals of the American Academy of Political and Social Science, LXII,16.
4. Crosby Philip, 1979, Quality is Free. New York: McGraw-Hill
5. Lockyer Keith, Critical Path Analysis, Financial Times Pitman, 1991. Morris Peter, The Anatomy of Projects, Thomas Telford, 1997. Morris Peter, The Management of Projects, Thomas Telford, 1994
6. Morris and Jamieson, 2003, Moving from business strategy to project strategy Project Management Institute, Drexel Heath, Penn
7. Moss, 2003, Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications, Addisson Wesley
8. Mueller Frank, 2003, Harvey Charles, Howorth Chris, The Contestation of Archetypes: Negotiating Scripts in a UK Hospital Trust Board, Journal of Management Studies 40 (8)
9. New York Bureau of Municipal Research, "Some Results and Limitations of Central Financial Control in New York City," Municipal Research, . LXXXI (1917). 10.
10. Perow, Charles, 1977. "The Bureaucratic Paradox: The Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize." Organization Dynamics (Spring), pp. 3-14
11. PMBOK, 1996, (Project Management Institute, PMI), σελ 4, Εγχειρίδιο που εξέδωσε το Ινστιτούτο διαχείρισης έργου
12. Turner, 2008, The Handbook Of Project-Based Management: Improving the Process for Achieving, McGraw Hill
13. U.S. Commission on Organization of the Executive Branch of the Government, Budgeting and Accounting (Washington: 1949), 8.

Ιστότοποι

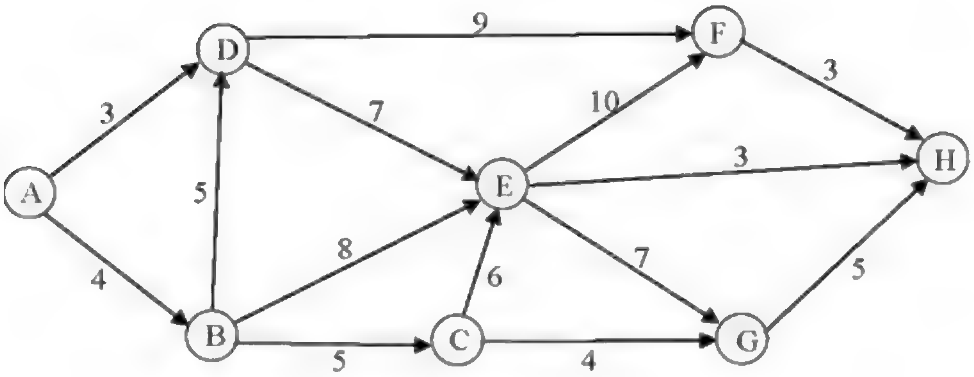
1. http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm - Εγχειρίδιο του Project cycle manegment
2. www.pmi.org – Ινστιτούτο Διοίκησης Έργου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΥΡΕΣΗΣ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ PERT[5]

Η κρίσιμη διαδρομή (critical path) παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον για τους Υπεύθυνους Συντονιστές. Οι δραστηριότητες της κρίσιμης διαδρομής είναι οι δραστηριότητες εκείνες που πρέπει να υλοποιηθούν χωρίς καθυστέρηση προκειμένου το συνολικό Έργο να περατωθεί στον προγραμματισμένο χρόνο. Εάν οποιαδήποτε από τις δραστηριότητες της κρίσιμης διαδρομής καθυστερήσει, τότε το συνολικό Έργο θα περατωθεί με καθυστέρηση! Για το λόγο αυτό, οι δραστηριότητες της κρίσιμης διαδρομής αντιμετωπίζονται με τη μεγαλύτερη προσοχή από την Ομάδα Διαχείρισης του Έργου. Οι μη κρίσιμες δραστηριότητες έχουν κάποιο περιθώριο καθυστέρησης που δεν επηρεάζει το χρόνο ολοκλήρωσης του συνολικού Έργου.

Υποθέτοντας ότι εξετάζουμε ένα συγκεκριμένο Έργο και ότι έχουμε καταστρώσει το παρακάτω διάγραμμα PERT για το Έργο αυτό, θα προχωρήσουμε στην εξέταση των βημάτων που πρέπει να ακολουθήσει κανείς για να βρει την κρίσιμη διαδρομή και να υπολογίσει άλλες χρήσιμες πληροφορίες για το Έργο.



Σχήμα 1: Διάγραμμα PERT συγκεκριμένου έργου

Βήμα 1 Διατρέξτε το διάγραμμα κατά την ορθή φορά (από την έναρξη προς τη λήξη), υπολογίζοντας τον νωρίτερο χρόνο (ΝΧ) για κάθε γεγονός (κόμβο). Με άλλα λόγια, ποιος είναι ο νωρίτερος χρόνος στον οποίο θα

[5] Το παράδειγμα προέρχεται από σημειώσεις σεμιναρίου διοίκησης έργου της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης

έχουν περατωθεί όλες οι δραστηριότητες που εισέρχονται σε έναν κόμβο; Για να βρείτε τον ΝΧ, εξετάστε όλες τις δραστηριότητες που εισέρχονται σε έναν κόμβο. Ο ΝΧ είναι ο αργότερος από τους χρόνους άφιξης των εισερχόμενων τόξων, δηλαδή ΝΧ = max [(ΝΧ κόμβου στην αφετηρία του τόξου) + (διάρκεια τόξου)], για όλα τα εισερχόμενα τόξα. Εξ ορισμού, ο ΝΧ του αρχικού κόμβου είναι μηδέν.

Βήμα 2 Διατρέξτε το διάγραμμα κατά την αντίστροφη φορά (από τη λήξη προς την έναρξη), υπολογίζοντας τον αργότερο χρόνο (ΑΧ) για κάθε γεγονός (κόμβο). Με άλλα λόγια, ποιος είναι ο αργότερος χρόνος στον οποίο πρέπει να ξεκινήσουν οι εξερχόμενες δραστηριότητες χωρίς να προκαλέσουν την καθυστερημένη άφιξη κάποιας από τις δραστηριότητες αυτές στον επόμενο κόμβο; Για να βρείτε τον ΑΧ, εξετάστε όλες τις δραστηριότητες που εξέρχονται από έναν κόμβο. Ο ΑΧ είναι ο νωρίτερος από τους χρόνους εξόδου για τα εξερχόμενα τόξα, δηλαδή ΑΧ = min [(ΑΧ του κόμβου στο πέρας του τόξου) − (διάρκεια τόξου)], για όλα τα εξερχόμενα τόξα. Εξ ορισμού, ο ΑΧ του τελικού κόμβου ισούται με τον ΝΧ αυτού.

Βήμα 3 Υπολογίστε το περιθώριο καθυστέρησης κόμβου (ΠΚΚ) για κάθε κόμβο (γεγονός). Το περιθώριο αυτό είναι ο χρόνος κατά τον οποίο το γεγονός θα μπορούσε να μετατοπιστεί αργότερα από τον ΝΧ (δηλ. να καθυστερήσει), χωρίς να προκαλέσει προβλήματα στα γεγονότα που έπονται αυτού στο διάγραμμα. ΠΚΚ = ΑΧ − ΝΧ, για κάθε κόμβο.

Βήμα 4 Υπολογίστε το συνολικό περιθώριο καθυστέρησης τόξου (ΠΚΤ) για κάθε τόξο (δραστηριότητα). Το περιθώριο αυτό είναι ο χρόνος κατά τον οποίο η δραστηριότητα θα μπορούσε να μετατοπιστεί αργότερα από τον ΝΧ του κόμβου στην αφετηρία του τόξου, χωρίς να προκαλέσει προβλήματα στη συνέχεια. ΠΚΤ = (ΑΧ του κόμβου στην αφετηρία του τόξου) − (ΝΧ του κόμβου στο πέρας του τόξου) − (διάρκεια τόξου).

Βήμα 5 Η κρίσιμη διαδρομή συνδέει τους κόμβους με ΠΚΚ = 0 μέσω των τόξων με ΠΚΤ = 0.

Το γεγονός ότι η κρίσιμη διαδρομή συνδέει τους κόμβους και τα τόξα που έχουν μηδενικό περιθώριο καθυστέρησης δεν θα πρέπει να μας εκπλήσσει. Εάν υπήρχε περιθώριο καθυστέρησης, τότε η δραστηριότητα δεν χρειάζεται να περατωθεί στον προγραμματισμένο χρόνο, δηλ. το ακριβώς αντίθετο από τον ορισμό της κρίσιμης διαδρομής!

Ως παράδειγμα, ας βρούμε την κρίσιμη διαδρομή για το διάγραμμα PERT του Σχήματος 1. Προσέξτε ότι στο Βήμα 1 υπονοείται μία συγκεκριμένη σειρά κατά την οποία μπορεί να γίνει ο υπολογισμός των ΝΧ. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατόν να υπολογιστεί ο ΝΧ του κόμβου D πριν βρεθεί ο ΝΧ του κόμβου B. Ο αρχικός κόμβος στο Σχήμα 1 είναι ο κόμβος A, και εξ ορισμού ο ΝΧ του αρχικού κόμβου είναι 0. Για να υπολογίσουμε τον ΝΧ ενός κόμβου, πρέπει να γνωρίζουμε τον ΝΧ στην αρχή κάθε εισερχόμενου τόξου, επομένως στη συνέχεια μπορούμε μόνο να υπολογίσουμε τον ΝΧ του κόμβου B. Αυτό είναι απλό, καθώς υπάρχει μόνο ένα εισερχόμενο τόξο, από τον κόμβο A, επομένως ΝΧ(B) = ΝΧ(A) + (διάρκεια τόξου A-B) = 0 + 4 = 4. Ακολουθεί ο υπολογισμός του ΝΧ για όλους τους κόμβους:

ΝΧ(A)	= Αρχικός κόμβος	= 0
ΝΧ(B)	= ΝΧ(A)+(διάρκεια A-B)	= 0+4 = 4
ΝΧ(D)	= max{ΝΧ(A)+(διάρκεια A-D), ΝΧ(B)+(διάρκεια B-D)}	= max{0+4, 4+5} = 9
ΝΧ(C)	= ΝΧ(B)+(διάρκεια B-C)	= 4+5 = 9
ΝΧ(E)	= max{ΝΧ(D)+(διάρκεια D-E), ΝΧ(B)+(διάρκεια B-E), ΝΧ(C)+(διάρκεια C-E)}	= max{9+7, 4+8, 9+6} = 16
ΝΧ(F)	= max{ΝΧ(D)+(διάρκεια D-F), ΝΧ(E)+(διάρκεια E-F)}	= max{9+9, 16+10} = 26

NX(G)	= max {NX(E)+(διάρκεια E-G), NX(C)+(διάρκεια C-G)}	= max{16+7, 9+4} = 23
NX(H)	= max{NX(F)+(διάρκεια F-H), NX(E)+(διάρκεια E-H), NX(G)+(διάρκεια G-H)}	= max {26+3, 16+3, 23+5} = 29

Ο συντομότερος χρόνος στον οποίο μπορεί να ολοκληρωθεί το Έργο είναι τώρα γνωστός: είναι ίδιος με τον NX του τελικού κόμβου, του κόμβου H, δηλ. 29 ημέρες. Πρέπει όμως να εκτελέσουμε και τα 4 υπόλοιπα βήματα του αλγόριθμου προκειμένου να προσδιορίσουμε με βεβαιότητα την κρίσιμη διαδρομή.

Η αντίστροφη κίνηση πάνω στο διάγραμμα, σύμφωνα με το Βήμα 2, ξεκινά από τον τελικό κόμβο H. Εξ ορισμού, ο AX του τελικού κόμβου ισούται με τον NX αυτού και NX(H) = 29, επομένως AX(H) = 29. Αυτό είναι λογικό: σε αντίθετη περίπτωση θα είχαμε χρονική μετατόπιση του όλου Έργου αργότερα! Διατρέχοντας το διάγραμμα προς τον αρχικό κόμβο, υπονοείται και πάλι μία συγκεκριμένη σειρά για τον υπολογισμό του AX των κόμβων, η οποία καθορίζεται από τα εξερχόμενα τόξα για τα οποία είναι γνωστός ο AX του πέρατός τους. Ακολουθεί ο υπολογισμός του AX για όλους τους κόμβους:

AX(H)	= τελικός κόμβος	= NX(H) = 29
AX(F)	= AX(H)−(διάρκεια F-H)	= 29−3 = 26
AX(G)	= AX(H)−(διάρκεια G-H)	= 29−5 = 24
AX(E)	= min{AX(F)−(διάρκεια E-F), AX(H)−(διάρκεια E-H), AX(G)−(διάρκεια E-G)}	= min{26−10, 29−3, 24−7} = 16
AX(C)	= min {AX(E)−(διάρκεια C-E), AX(G)−(διάρκεια C-G)}	= min{16−6, 24−4} = 10
AX(D)	= min {AX(F)−(διάρκεια D-F), AX(E)−(διάρκεια D-E)}	= min{26−9, 16−7} = 9

AX(B)	= min{AX(D)−(διάρκεια B-D), AX(E)−(διάρκεια B-E), AX(C)−(διάρκεια B-C)}	= min{9−5, 16−8, 10−5} =4
AX(A)	= min {AX(D)−(διάρκεια A-D), AX(B)−(διάρκεια A-B)}	= min{9−3, 4−4} = 0

Όπως αναμενόταν, ο ΑΧ του αρχικού κόμβου είναι 0. Αν είχε άλλη τιμή, αυτό θα σήμαινε ότι θα μπορούσαμε να ξεκινήσουμε το όλο Έργο καθυστερημένα και παρ' όλα αυτά να το ολοκληρώσουμε στον προγραμματισμένο χρόνο!

Στο Βήμα 3 βρίσκουμε το περιθώριο καθυστέρησης κόμβου (ΠΚΚ) για κάθε κόμβο (γεγονός), όπως φαίνεται στη συνέχεια:

Κόμβος	A	B	C	D	E	F	G	H
ΠΚΚ	0	0	1	0	0	0	1	0

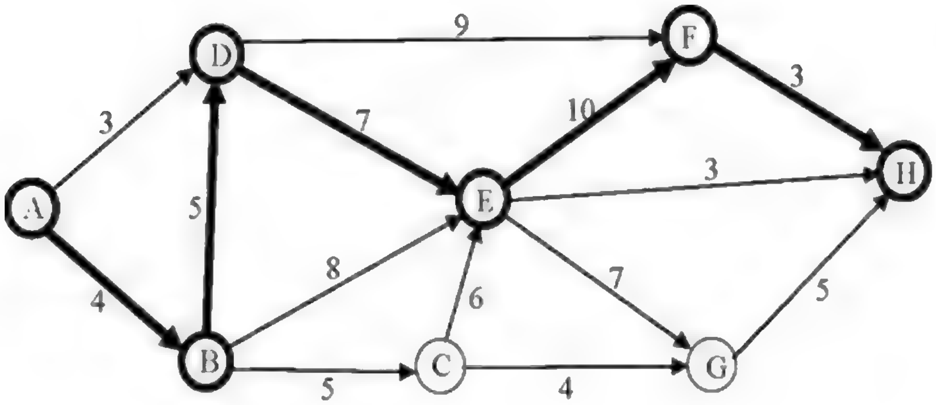
Αυτό το μικρό διάγραμμα PERT έχει πολύ στενά χρονικά περιθώρια: μόνο δύο από τους κόμβους έχουν μη μηδενικό περιθώριο καθυστέρησης. Μεγαλύτερα διαγράμματα με πολλές παράλληλες δραστηριότητες έχουν συχνά κόμβους με πολύ μεγαλύτερα περιθώρια καθυστέρησης.

Στο Βήμα 4 βρίσκουμε το συνολικό περιθώριο καθυστέρησης τόξου (ΠΚΤ) για κάθε τόξο (δραστηριότητα), όπως φαίνεται στη συνέχεια:

Τόξο	AB	AD	BC	BD	BE	CE	CG	DE	DF	EF	EG	EH	FH	GH
ΠΚτ	0	6	1	0	4	1	11	0	8	0	1	10	0	1

Σε αυτό το μικρό παράδειγμα, τα τόξα έχουν κάπως μεγαλύτερα περιθώρια καθυστέρησης σε σχέση με τους κόμβους. Αργότερα θα δούμε πώς μπορούμε να εκμεταλλευθούμε το αυτό περιθώριο καθυστέρησης για να προσαρμόσουμε τις απαιτήσεις σε πόρους.

Τέλος, στο Βήμα 5, βρίσκουμε την κρίσιμη διαδρομή συνδέοντας τους κόμβους με μηδενικό περιθώριο καθυστέρησης μέσω των τόξων με μηδενικό περιθώριο καθυστέρησης. Στο Σχήμα 2 παρουσιάζεται η κρίσιμη διαδρομή για το διάγραμμα PERT του παραδείγματός μας. Οι κόμβοι και τα τόξα με μηδενικό περιθώριο καθυστέρησης σημειώνονται με έντονες γραμμές. Αν παρακολουθήσατε προσεκτικά τη διαδικασία, μπορεί να παρατηρήσατε ότι η κρίσιμη διαδρομή του διαγράμματος PERT είναι στην πραγματικότητα η μεγαλύτερη διαδρομή μέσω της οποίας μπορεί να διατρέξει κανείς το διάγραμμα.



Σχήμα 2: Η κρίσιμη διαδρομή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου λειτουργούν και αναπτύσσονται οι δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις τα πάντα εξελίσσονται ταχύτατα. Είναι επιτακτική επομένως η ανάγκη να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις αλλαγές, να προσαρμόζονται ή και να τις διαμορφώνουν αν αυτό είναι εφικτό, προκειμένου να διασφαλίζουν την διαχρονική επιβίωσή τους. Για να επιτευχθεί αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να έχει διαμορφώσει μια υποστηρικτική κουλτούρα μεταξύ των μελών του, διασφαλίζοντας έτσι τη δέσμευσή τους για την υιοθέτηση αξιών και πεποιθήσεων του οργανισμού απ' όλα τα μέλη. Αυτό θα επιτρέψει τον προσανατολισμό του οργανισμού προς την αλλαγή και την καινοτομία.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιασθούν οι βασικές έννοιες και οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και των καινοτομιών που μπορούν να αναπτυχθούν σ' ένα σύγχρονο δημόσιο οργανισμό, καθώς και οι διαδικασίες εισαγωγής αλλαγών.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, μετά τη μελέτη της ενότητας αυτής, είναι οι προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα να μπορούν:

- Να περιγράφουν την έννοια και τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και να αναγνωρίζουν τη συμβολή της στην ανάπτυξη του οργανισμού.
- Να αναγνωρίζουν και να περιγράφουν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγών μέσα στον οργανισμό.
- Να διακρίνουν τα στάδια εισαγωγής των αλλαγών μέσα στον οργανισμό.
- Να περιγράφουν την έννοια και τα είδη των καινοτομιών που δύνανται να αναπτυχθούν μέσα στους οργανισμούς.
- Να αναγνωρίζουν την σημασία της οργανωσιακής καινοτομίας στην ανάπτυξη του οργανισμού.

6.2 ΈΝΝΟΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αποδοθεί κατά καιρούς με διάφορους ορισμούς. Ενδεικτικά, η κουλτούρα ορίζεται ως (Owens, 1987; Schein, 1992; Deshpande and Webster, 1989):

- Πρότυπα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που διαμορφώνουν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι υιοθετούνται για την επίλυση προβλημάτων

- Ένα σύνολο λύσεων σε προβλήματα, τα οποία έχουν αναλυθεί και επεξεργαστεί από παλαιότερα στελέχη του οργανισμού, ώστε να διδάσκονται τα νέα μέλη του τον σωστό τρόπος να αντιλαμβάνονται και να επιλύουν τα προβλήματα αυτά.

Πρακτικά, ως κουλτούρα θεωρείται το σύνολο των καθημερινών τρόπων σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης, με τους οποίους μια συγκεκριμένη ομάδα αντιμετωπίζει τα προβλήματά της μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Randall, 2004).

Βεβαίως, όλες αυτές οι κοινές φιλοσοφίες, υποθέσεις, αξίες, προσδοκίες, στάσεις και συμπεριφορές αποτελούν την συνδετική ύλη μέσα σ΄ έναν οργανισμό. Έτσι, το σύνολο των ενοποιημένων εννοιών γίνεται ο τρόπος ή οι στρατηγικές, μέσω των οποίων ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους συγκεκριμένους στόχους του. Επομένως, η συλλογική κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τόσο τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, όσο και το επίπεδο επίδοσής του.

Η οργανωσιακή κουλτούρα εκφράζει *τι είναι* και *τι δεν είναι* κατάλληλη συμπεριφορά, επηρεάζοντας με τον τρόπο αυτό το 'ηθικό' περιβάλλον του οργανισμού. Πιστεύεται ότι η κουλτούρα, όπως διαμορφώνεται μέσα σε ένα οργανισμό, επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων περισσότερο από ό,τι οι γραπτοί κανόνες ή οι κανονισμοί. Η κουλτούρα διαμορφώνεται στους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, ανάλογα με την ιστορία και τις εμπειρίες τους. Τα παλαιότερα στελέχη του οργανισμού, τα οποία συνέβαλλαν στην επιτυχημένη ανάπτυξή του, έχουν αναπτύξει αντιλήψεις ως προς το περιβάλλον και τους ανθρώπους, που σχετίζονται με τον τρόπο που θα προκύψει η

επιτυχία. Τα στελέχη αυτά διαμορφώνουν και μεταβιβάζουν τις συγκεκριμένες πεποιθήσεις στα νέα μέλη του οργανισμού.

Η κουλτούρα θεωρείται ότι διαχέεται στον οργανισμό σε τρία βασικά επίπεδα (Schein, 1990):

- Στις ορατές πλευρές του οργανισμού, δηλαδή στη δομή, στην τεχνολογία, στους κανόνες συμπεριφοράς, στους κανόνες ένδυσης, στα αρχεία, κτλ.
- Στις οργανωσιακές αξίες,
- Στις βασικές παραδοχές σχετικά με τη φύση της "πραγματικότητας" του οργανισμού, που είναι βαθύτερες εκδηλώσεις των αξιών. Η διερεύνηση των διαδικασιών της κουλτούρας στο επίπεδο αυτό είναι η δυσκολότερη, καθώς αυτές δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα.

Η συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού από μόνη της δεν οδηγεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων για να αποκρυπτογραφηθεί η κουλτούρα. Αυτό συμβαίνει διότι οι περιστάσεις συχνά αναγκάζουν τα μέλη του οργανισμού να συμπεριφερθούν με ένα τρόπο που δεν είναι σύμφωνος με τις βαθύτερες αξίες και πεποιθήσεις τους. Για αυτό το λόγο, συχνά παρατηρούνται "ασυνέχειες" ή "συγκρούσεις" στη συμπεριφορά ή ακόμη και μεταξύ συμπεριφοράς και αξιών. Προκειμένου να ανακαλυφθούν τα βασικά στοιχεία μιας κουλτούρας, πρέπει μια συμπεριφορά να παρατηρηθεί για μια μεγάλη χρονική περίοδο ή να εντοπιστούν άμεσα οι βαθύτερες αξίες και πεποιθήσεις που καθορίζουν τις αντιλήψεις και τις σκέψεις των μελών της ομάδας.

Η κουλτούρα διαμορφώνεται συνήθως από τρεις αλληλένδετες ομάδες παραγόντων (Allaire & Firsirotu, 1984):

Η πρώτη είναι ένα κοινωνικοπολιτισμικό σύστημα, το οποίο αποτελείται από τον αντιληπτό τρόπο λειτουργίας των τυπικών οργανωτικών δομών, στρατηγικών, πολιτικών και διοικητικών πρακτικών σε σχέση με τη δομή της εργασίας μέσα σε ένα οργανισμό.

Η δεύτερη είναι ένα σύστημα των πεποιθήσεων του οργανισμού, το οποίο περικλείει τους μύθους, τις αξίες και τις ιδεολογίες του.

Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη αυτής της πλευράς της κουλτούρας είναι συνάρτηση της διοίκησης του οργανισμού. Οι ηγέτες προσπαθούν να διευκρινίσουν τις αξίες και να προσδιορίσουν τους στόχους του.

Η τρίτη είναι τα άτομα ως σύνολο, με τις ιδιαίτερες εμπειρίες, συστήματα πεποιθήσεις, στόχους και προσωπικότητες. Αν και αυτές οι αξίες και συμπεριφορές διαμορφώνονται τουλάχιστον μερικώς από το σύστημα πεποιθήσεων του οργανισμού, μπορεί να θεωρηθεί ότι τα άτομα έχουν ένα ευρύ φάσμα αντιλήψεων για τα κοινωνικά, πολιτικά και εργασιακά θέματα. Αν και ο στόχος είναι να κοινωνικοποιηθούν οι εργαζόμενοι για να διαιωνίσουν την κουλτούρα του οργανισμού, τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής δεν είναι ομοιόμορφα για όλα τα άτομα. Η έννοια της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας δείχνει επίσης ότι η συμπεριφορά της διοίκησης περιορίζεται σε κάποιο βαθμό από τους διαφορετικούς στόχους, συμπεριφορές και αποφάσεις των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, οι ατομικές στάσεις και αξίες των εργαζομένων μπορεί να είναι μεταβλητές που επηρεάζουν σημαντικά την επίδοση του οργανισμού.

6.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ορισμένες από τις πλέον σημαντικές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η τάση για αλλαγή, η προδραστηριοποίηση (προενέργεια), η δέσμευση -υποστήριξη και τα κίνητρα.

6.3.1 Τάση για Αλλαγή

Τα άτομα συνεχώς εμπλέκονται σε διαδικασίες κατανόησης, οι οποίες προκύπτουν από την αλληλεπίδραση της αναζήτησης πληροφοριών, της απόδοσης σημασίας και της δράσης. Οι διαδικασίες κατανόησης καθοδηγούνται από τεχνικές που βοηθούν στην ταξινόμηση εννοιών και στη δόμηση των πληροφοριών, προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόηση και η δράση.

Οι Miles και Snow (1978) προσδιόρισαν τον τύπο του στελέχους- «*αναζητητή*» ως εξής: «Η κύρια ικανότητα του στελέχους αυτού είναι να ανακαλύπτει και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες για νέες υπηρεσίες, νέα προϊόντα και νέες αγορές. Οι αναζητητές είναι συχνά οι δημιουργοί της αλλαγής στους αντίστοιχους οργανισμούς. Η αλλαγή είναι ένα μόνο από τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιεί ο αναζητητής για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Η ικανότητα ενός οργανισμού να μαθαίνει από την ιστορία του και τις εμπειρίες του επηρεάζει τις δυνατότητες ανανέωσης και αλλαγής του (Glynn, 1996).

Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι ηγέτες των οργανισμών επηρεάζουν την οργανωσιακή καινοτομία. Οι αξίες που συμβάλλουν στην αλλαγή (π.χ.) έχει αποδειχθεί ότι δημιουργούν καλύτερες προϋποθέσεις για την υιοθέτηση νέων προγραμμάτων στους οργανισμούς υγείας και πρόνοιας από ό,τι την προβλέπουν τα δομικά χαρακτηριστικά των οργανισμών αυτών. Επίσης, σε οργανισμούς δημόσιας υγείας έχει διαπιστωθεί ότι η τάση των διευθυντικών στελεχών για δραστηριοποίηση, καθώς και η πεποίθησή τους προς την αλλαγή, συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη καινοτομικής συμπεριφοράς.

6.3.2 Προδραστηριοποίηση (Προενέργεια)

Έχει διαπιστωθεί ότι τα δυναμικά διευθυντικά στελέχη έχουν σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη των οργανισμών, επειδή παρέχουν το όραμα και τη φαντασία που απαιτείται, προκειμένου να υπάρξει δραστηριοποίηση σε ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Η ανάληψη πρωτοβουλίας για την πρόβλεψη και την επιδίωξη νέων ευκαιριών και η συμμετοχή σε νέες αγορές, με την προσδοκία να διαμορφώσει το περιβάλλον, επηρεάζοντας τις τάσεις της αγοράς, έχει συσχετιστεί με την προδραστηριοποίηση (proactiveness).

Η προδραστηριοποίηση θεωρείται μια από τις σημαντικότερες διαστάσεις της εξωστρέφειας ενός οργανισμού, όπως άλλωστε και η ανάληψη ρίσκου (Lumpkin & Dess, 1996), και εκφράζει ένα κοινωνικό και οικονομικό όραμα, χαρακτηρίζοντας έτσι μια πλευρά της κουλτούρας του οργανισμού αυτού. Ο προσανατολισμός προς την κοινωνία και την αγορά ορίζεται ως η "οργανωσιακή κουλτούρα που δημιουργεί με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο τις απαραίτητες συμπεριφορές για τη δημιουργία της προστιθέμενης αξίας για τους συναλλασσόμενους και γενικότερα για τους πολίτες.

Σύμφωνα με το Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991), ο όρος *προδραστηριοποίηση* ορίζεται ως "η ενέργεια για πρόβλεψη μελλοντικών προβλημάτων, αναγκών ή αλλαγών". Είναι μεγάλης σημασίας για τον προσανατολισμό ενός οργανισμού, γιατί εκφράζει έναν μελλοντικό προγραμματισμό που συνοδεύεται από καινοτομική ή μία νέα επιχειρηματική - κοινωνική δραστηριότητα.

Δραστήριος και ενεργός είναι ο οργανισμός εκείνος που δημιουργεί προϋποθέσεις για 'προενεργητικές' καινοτομίες. Αν και η ιδέα του να ενεργεί το στέλεχος σε πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων είναι ένα σημαντικό συστατικό της επιχειρηματικότητας, η ιδέα του να είσαι ο ηγέτης στην αγορά ερμηνεύεται κάπως στενά. Ένας οργανισμός μπορεί να είναι πρωτοπόρος, γρήγορος και με μελλοντικό προσανατολισμό χωρίς να είναι πάντα πρώτος. Ένας προενεργητικός οργανισμός μάλλον οδηγεί παρά ακολουθεί τις εξελίξεις στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, γιατί έχει τη θέληση και την πρόβλεψη να αξιοποιεί νέες ευκαιρίες, ακόμα και αν δεν είναι πάντα ο πρώτος.

Η εννοιολογικά αντίθετη έννοια για την προδραστηριοποίηση είναι η *παθητικότητα*, δηλαδή η αδιαφορία ή η ανικανότητα αξιοποίησης των ευκαιριών. Η προσέγγιση αυτή είναι σύμφωνη με τις απόψεις των Chen και Hambrick (1995), οι οποίοι αναφέρουν ότι

"ένας οργανισμός πρέπει να είναι και προενεργητικός και να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον του όσον αφορά την τεχνολογία, την καινοτομία, τον ανταγωνισμό, τους πελάτες-συναλλασσόμενους κ.ο.κ. Η προδραστηριοποίηση αφορά στην ανάληψη πρωτοβουλίας σε μία προσπάθεια να διαμορφώσει κάποιος το περιβάλλον προς όφελός του. Η ανταπόκριση αφορά στη δυνατότητα προσαρμογής στις προκλήσεις των ανταγωνιστών". Κατά συνέπεια, ένας προσανατολισμός του οργανισμού προς την επιτυχία περικλείει τόσο την προδραστηριοποίηση για την αξιοποίηση των ευκαιριών, όσο και την επιθυμία για επιθετική απάντηση στις προκλήσεις των ανταγωνιστών.
Επειδή η προενέργεια δίνει έμφαση στην εισαγωγή δραστηριοτήτων, συσχετίζεται άμεσα με την καινοτομικότητα και είναι πιθανό να μεταβάλλεται μαζί της, όπως στην περίπτωση της εισαγωγής νέων προϊόντων και νέων υπηρεσιών.

6.3.3 Δέσμευση – Υποστήριξη

Ένας οργανισμός με υποστηρικτική κουλτούρα είναι φιλικός, ζεστός, κοινωνικός, αξιόπιστος και προσανατολισμένος προς τις σχέσεις (Koberg & Chasmir,1987). Με δεδομένη τη φιλική φύση της κουλτούρας τους, οι οργανισμοί αυτοί έχουν την τάση να αποτελούν μια διευρυμένη μορφή οικογένειας για τους εργαζομένους. Τα μέλη έχουν μία αίσθηση οργανωτικής δέσμευσης και υποχρέωσης, που εκτείνεται πέρα από την απλή ανταλλαγή της εργασίας με το μισθό. Συνεπώς, η αίσθηση της δέσμευσης που δημιουργούν οι οργανισμοί με υποστηρικτική κουλτούρα, οδηγεί στην υιοθέτηση των αξιών και των πεποιθήσεων του οργανισμού από τα μέλη του (Akaah, 1993).
Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως ανθρωποκεντρική, υποστηρικτική και ατομική (personal), η οποία συνδέεται με θετικά εξειδικευμένα αποτελέσματα, που περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, την οργανωτική δέσμευση και την πρόθεση να παραμείνουν στον οργανισμό (Harris & Mossholder, 1996).
Μέρος των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το κλίμα, που υπάρχει στον οργανισμό μπορεί να αναφέρεται στις συναλλαγές μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις και οι αντιλήψεις που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος μπορούν, σε μεγάλο ποσοστό, να είναι συνάρτηση των στάσεων και των αντιλήψεων της ομάδας

μέσα στην οποία εργάζεται. Κατά συνέπεια, ανεξάρτητα από το εάν ένα διευθυντικό στέλεχος προσπαθεί να καλλιεργήσει ένα καινοτομικό κλίμα, οι κανόνες και η συνεκτικότητα των μελών της ομάδας εργασίας μπορούν είτε να εξουδετερώσουν είτε να ενισχύσουν τις προσπάθειές του (Kerr & Jermier, 1978).

Έχει διαπιστωθεί ότι η αυξημένη δέσμευση των οργανωτικών στελεχών φέρει περισσότερες εισαγωγές νέων καινοτομιών. Οι επαρκείς πόροι, όπως είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, οι πληροφορίες και οι επιχορηγήσεις, συμβάλλουν στη δημιουργικότητα των επιστημόνων Ε&Α., καθώς αυτοί οι παράγοντες του περιβάλλοντος προωθούν τη δημιουργικότητα.

6.3.4 Κίνητρα

Οι Mumford και Gustafson (1988), εξετάζοντας έναν αριθμό μελετών για το οργανωσιακό κλίμα, συμπέραναν ότι τα καινοτομικά συστήματα έρευνας και σχεδιασμού χαρακτηρίζονται από την αναγνώριση και την επιβράβευση της ανώτερης επίδοσης, ιδιαίτερα όσον αφορά τα αρχικά διερευνητικά στάδια των δημιουργικών προσπαθειών.

Τα ικανοποιημένα στελέχη είναι περισσότερο αφοσιωμένα στην επιτυχία του οργανισμού και συνεπώς τείνουν να εισάγουν περισσότερα νέα προγράμματα.

Το προσωπικό ενδιαφέρον για τις δημιουργικές δραστηριότητες μπορεί να εξαλειφθεί, εάν ένα άτομο ενδιαφέρεται για τις εξωτερικές ανταμοιβές και /ή τις αξιολογήσεις που συνδέονται με τη δημιουργική επίδοση κατά τη διάρκεια ενός σταδίου συμπεριφοράς.

Εάν οι εξωτερικές συνθήκες απαιτούν ομαδική εργασία, η ομάδα θα αναπτύξει μια συμπεριφορά που επιφανειακά θα φαίνεται ως ομαδική εργασία μέσω της διεξαγωγής συναντήσεων και της προσπάθειας για κοινή συναίνεση, αλλά τα μέλη της ομάδας θα εξακολουθήσουν να πιστεύουν ότι μόνο με την προσωπική προσπάθεια μπορούν να προχωρήσουν και θα ενεργήσουν ανάλογα όταν δοθούν οι ανταμοιβές.

6.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπως ήδη αναφέρθηκε, έχει αποδοθεί με αρκετούς ορισμούς, οι οποίοι όμως έχουν πολλά κοινά σημεία. Σύμφωνα με τους ορισμούς αυτούς έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από διαστάσεις μέτρησής της.

Ο Jackson (1960) περιγράφει, ότι η μέτρηση της κουλτούρας περιλαμβάνει δύο βασικές διαστάσεις:

- Της συμπεριφοράς, δηλαδή ο καθορισμός «κάποιας συμπεριφοράς . . . που θεωρείται ότι είναι κατάλληλη ή ακατάλληλη».

- Της αξιολόγησης, δηλαδή η τάση μίας ομάδας να εγκρίνει ή να απορρίπτει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά, που περιγράφεται από το μέτρο. Έτσι, "η αξιολόγηση μιας ενέργειας ή μίας συμπεριφοράς μπορεί να ποικίλλει από έντονη αποδοχή μέχρι έντονη απόρριψη, με κάποιο ενδιάμεσο σημείο αδιαφορίας".

Κλίμακες μέτρησης των διαστάσεων της κουλτούρας, ενδεικτικά παρουσιάζονται στον πίνακα 6.4

Πίνακας 6.4
Κλίμακες Μέτρησης των διαστάσεων της Οργανωτικής Κουλτούρας

Διαστάσεις	Μέτρηση κλίμακας
Τάση για αλλαγή Covin and Slevin (1988), Jackson (1960), Russell & Russell, (1992)	1. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν τα ανώτερα στελέχη χαρακτηρίζονται από έντονη αναζήτηση για νέες ευκαιρίες.
	2.Αναζητούνται συνεχώς τρόποι βελτίωσης των επιδόσεων του οργανισμού.
	3. Τα νέα είδη προϊόντων ή διαδικασιών δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
	4. Αναζητούνται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά τα μηνύματα από το εξωτερικό περιβάλλον.
	5. Υιοθετούνται συνειδητά όλες οι απαραίτητες αλλαγές για τη σωστή εφαρμογή μιας νέας ιδέας.
	6.Αναζητούνται νέοι τρόποι επίλυσης των προβλημάτων από πολλές 'πηγές' πληροφοριών και ιδεών.

Ρίσκο Miller (1988), Covin and Slevin (1988)	1. Η διοίκηση παίρνει τολμηρές αποφάσεις παρά την αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων.
	2. Η διοίκηση έχει την τάση για επενδύσεις 'υψηλού κινδύνου'
	3. Η διοίκηση δεσμεύεται ακόμα και για καινοτομίες που πιθανά οδηγούν σε λάθη και αποτυχίες.
	4. Τα ανώτερα στελέχη στην αναζήτηση νέων ευκαιριών διακινδυνεύουν την φήμη και την καριέρα τους.
Προδραστηριο-ποίηση Covin and Slevin (1988)	1.Συχνά πρώτος ο οργανισμός εισάγει νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες στην αγορά.
	2. Κατά κανόνα ο οργανισμός παίρνει πρωτοβουλίες στις οποίες αντιδρούν οι ανταγωνιστές
	3. Συχνά ο οργανισμός πρωτοπορεί στην τεχνολογική καινοτομία και εφεύρεση.
Δέσμευση (Υποστήριξη) Jackson (1960), Covin and Slevin (1988) Russell & Russell, (1992)	1.Η διοίκηση προσαρμόζεται στις αλλαγές χωρίς εμμονή σε παραδοσιακές πρακτικές και αρχές.
	2. Η διοίκηση υποστηρίζει και χρηματοδοτεί άμεσα προτάσεις και πρωτοβουλίες στελεχών.
	3. Τα ανώτερα στελέχη δίνουν έμφαση στην Έρευνα & Ανάπτυξη (Ε&Α), στην τεχνολογική ηγεσία και στην καινοτομία.
	4.Τα ανώτερα στελέχη βοηθούν στην εφαρμογή ακόμα και νέων ιδεών άλλων στελεχών.
Κίνητρα Covin and Slevin (1988), Russell & Russell, (1992)	1. Ανταμείβονται τα στελέχη που εφαρμόζουν πρωτοποριακούς τρόπους για τη βελτίωση των επιδόσεων.
	2. Ανταμείβονται οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
	3. Αξιολογούνται τα στελέχη σύμφωνα με την επίτευξη ενός καινοτόμου στόχου.
	4. Παρέχονται σημαντικές ανταμοιβές που συμβάλλουν σε καινοτόμο συμπεριφορά.

6.5 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Βασική επιδίωξη κάθε οργανισμού είναι η διαχρονική λειτουργία και η ανάπτυξή του. Αυτό είναι δυνατόν να το επιτύχει αν καταφέρει και προσαρμόζεται διαρκώς στις συνθήκες που διαμορφώνονται, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του. Είναι απαραίτητο επομένως διαρκώς να αλλάζει, να εξελίσσεται, να μεταβάλλεται. Η έννοια της εξέλιξης εμπεριέχει την έννοια της αλλαγής (Burke et al., 1993). Η αλλαγή επομένως είναι στενά συνδεδεμένη με την επιβίωση, την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός συστήματος, ενός οργανισμού (Siegal, 1996). Ως αλλαγή νοείται η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε κάποια άλλη. Η μετάβαση αυτή εκφράζει μια προσπάθεια προσαρμογής και επανένταξης ανθρώπων και ομάδων σε ένα νέο περιβάλλον, στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν. Προκειμένου να είναι επιτυχής η προσαρμογή αυτή, είναι απαραίτητο να αναπροσαρμοσθούν και να επαναπροσδιοριστούν στάσεις και συμπεριφορές ατόμων και οργανισμών.

Οι αλλαγές που εξελίσσονται στον οργανισμό αφορούν αφενός ζητήματα που άπτονται σε διαδικασίες παραγωγής, σε εξοπλισμό, κτιριακές εγκαταστάσεις, σε σύγχρονα συστήματα πληροφοριών, αφετέρου σε εκείνα που αναφέρονται στον ανθρώπινο παράγοντα, όπως αμοιβές, εξέλιξη, συνθήκες εργασίας κ.α. Ορισμένες από τις αλλαγές αυτές μπορεί να είναι ευρείας κλίμακας και άλλες μικρότερης. Σήμερα οι αλλαγές που συντελούνται στους οργανισμούς, στα πλαίσια του περιβάλλοντος που αναπτύσσονται, είναι ταχύτατες και προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να αναπτυχθούν, τους οδηγούν να υιοθετήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές προσαρμογής και καινοτομίες (Kirkpatrick, 2001).

Η επιχειρησιακή αλλαγή, όποιας μορφής και αν είναι, όποιες διαστάσεις και αν αφορά, προκαλεί σ΄ένα βαθμό αντιδράσεις, ανάλογα με τους τομείς που επηρεάζει. Οι αντιδράσεις αυτές στοχεύουν στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και των ωφελημάτων που απορρέουν απ΄αυτήν, αλλά εκφράζεται και ως αβεβαιότητα για την έκβαση των αποτελεσμάτων του εγχειρήματος.

Η διαχείριση της αλλαγής της κουλτούρας θεωρείται ότι είναι το δυσκολότερο εγχείρημα στην υπόθεση της αλλαγής. Η κουλτούρα στον οργανισμό δύσκολα αλλάζει, αλλά επιβάλλεται να αλλάξει. Αυτό διότι αν δεν αλλάξει, δεν θα αλλάξουν συμπεριφορές και

επομένως, η υπόθεση της αλλαγής θα αποτύχει (Kottler J.,1996, Bainbridge C., 1996). Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι πρέπει κατά την αλλαγή να επαπροσδιορισθούν οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι στάσεις των στελεχών και των άλλων εργαζομένων στον οργανισμό και άλλοι θεωρούν ότι αρκεί μια διαφοροποίηση στον τρόπο σκέψης τους.

Μια σημαντική διαδικασία αλλαγής στους οργανισμούς είναι η υιοθέτηση και εφαρμογή πολιτικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο επανασχεδιασμός, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, οι αλλαγές πολιτικών οι αναπροσαρμογές στην οργανωτική δομή των οργανισμών, η λειτουργία τους σύμφωνα με ορισμένα πρότυπα, είναι ορισμένα στοιχεία που οδηγούν στην αλλαγή. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των αρχών της ποιότητας στους οργανισμούς δεν είνα άμεσα εμφανή στην υπόθεση της αλλαγής γιατί έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική, όμως οι αλλαγές που επιφέρουν είναι μεγάλης έκτασης.

Η ποιότητα στο δημόσιο εξετάζεται αφενός μεν από το κατά πόσο ο οργανισμός ή η υπηρεσία εξυπηρετεί το σκοπό για τον οποίο έχει σχεδιασθεί και αφετέρου αν η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι οι προσδοκώμενες. Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι απόψεις των πολιτών, των συναλλασσομένων, των στελεχών και των άλλων εργαζόμενων στη υπηρεσία κτλ (Kesler I. et al, 2002).

Στις δημόσιες υπηρεσίες π.χ., σύμφωνα με διατάξεις του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα, έχουν θεσπισθεί βραβεία και έπαινοι για τους υπαλλήλους. Αυτά αφορούν τόσο στη συμβολή τους για υποβολή προτάσεων, προκειμένου να αντιμετωπισθούν εμπόδια που οφείλονται στις γραφειοκρατικές διαδικασίες, όσο και στη διαρκή προσπάθειά τους, με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επίσης, έχουν θεσπισθεί βραβεία που έχουν ως στόχο τόσο την αναγνώριση της προσφοράς του δημόσιου τομέα στην κοινωνία, όσο και την αποδοτική λειτουργία του, αξιοποιώντας κατά τον καλύτερο τρόπο τα μέσα και τους πόρους που διαθέτει, περιορίζοντας στο ελάχιστο την σπατάλη τους. Οι δημόσιες υπηρεσίες που βραβεύονται σε όλο το κόσμο, εφαρμόζουν σύγχρονες διοικητικές τεχνικές και αποτελούν πρότυπα, όπου και άλλες ενθαρρύνονται να τις μιμηθούν.

Ο προσανατολισμός του οργανισμού προς μια εξωστρεφή συμπεριφορά μπορεί να του προσδώσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια κουλτούρα θεωρείται ισχυρή, στο βαθμό που το ίδιο μοντέλο πεποιθήσεων και κανόνων εφαρμόζεται σε όλο τον οργανισμό. Μια επιχείρηση με ισχυρή κουλτούρα μπορεί να εξασφαλίσει συνεκτικότητα

και εστίαση στις στρατηγικές και τις τακτικές. Επειδή οι μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από την έλλειψη τυπικών συστημάτων συντονισμού, μια ισχυρή κουλτούρα προσανατολισμού προς την αγορά, μπορεί να υποκαταστήσει μερικώς αυτά τα συστήματα, εξασφαλίζοντας πειθαρχία στα διάφορα τμήματα μιας μικρής επιχείρησης κατά την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Οι αλλαγές στις δομές, τα συστήματα και τις πρακτικές μιας οργάνωσης αλλάζουν τα μέτρα του κλίματος και συνεπώς, την ατομική επίδοση. Έχει διαπιστωθεί ότι τόσο η οργανωτική δομή (βαθμός ελέγχου, μέγεθος, επίπεδα) όσο και οι οργανωσιακές διαδικασίες (εκτιμήσεις επίδοσης, προϋπολογισμός, συνεργασίες) συσχετίζονταν περισσότερο με τα μέτρα του κλίματος παρά με τα μέτρα επίδοσης (υποκειμενικά και αντικειμενικά), καθώς και ότι το οργανωσιακό κλίμα συνδέεται άμεσα με την επίδοση (Trivellas, Reklitis & Santouridis, 2006).

Η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Μια κοινή υπόθεση σχετικά με το ρόλο αυτό είναι ότι, εάν ένας οργανισμός έχει “ισχυρή κουλτούρα” και παρουσιάζει ένα καλά ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό σύνολο συγκεκριμένων αξιών, πεποιθήσεων και μορφών συμπεριφοράς, τότε θα λειτουργεί σε ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας.

6.6 ΣΤΑΔΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η εισαγωγή αλλαγών στους οργανισμούς ακολουθεί σε γενικές γραμμές τέσσερα στάδια:
Α. Διαγνωστικό, στο οποίο εντοπίζονται οι νέες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές στη λειτουργία και στην ανάπτυξη του οργανισμού. Αξιολογείται επίσης η επίδοση του οργανισμού στην νέα πραγματικότητα, οι πόροι που διατίθενται για το σκοπό αυτό, καθώς και η διαφορά επίδοσης που θα είχε αν μπορούσε να αξιοποιήσει τις νέες ευκαιρίες με τα νέα δεδομένα. Εντοπίζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, διερευνώνται οι αιτίες που τα δημιουργούν και αναζητούνται τρόποι επίλυσης τους. Η διάγνωση για την κατάσταση του οργανισμού ανατίθεται είτε σε ικανά διοικητικά στελέχη του, είτε σε εξωτερικούς συμβούλους (Kanter et al. 1992)
Β. Προγραμματισμού, στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι με την εισαγωγή των αλλαγών. Αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και συμβατοί με τις πολιτικές που ακολουθεί ο οργανισμός. Αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα δράσης, όπου περιγράφονται να οργανώνονται τεχνικές και διαδικασίες, συλλέγονται και αξιοποιούνται πληροφορίες, με στόχο την επίτευξη αυτών των στόχων (Heathfield, 2001).
Διακρίνονται σε εσωτερικούς, όταν οι αλλαγές αφορούν τους εργαζόμενους και εξωτερικούς, όταν αφορούν τη θέση του οργανισμού στο περιβάλλον, το ρυθμό ανάπτυξής του, την αποδοχή του από τους συναλλασσόμενους κτλ.
Γ. *Υλοποίησης*, στο οποίο οι στρατηγικές και οι πολιτικές εισαγωγής της αλλαγής υλοποιούνται με συγκεκριμένες πράξεις. Ενδεχόμενα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εξέλιξη του σταδίου αυτού, αντιμετωπίζονται από τα στελέχη , όπου και πραγματοποιούνται οι κατάλληλες προσαρμογές.
Δ. *Αξιολόγησης,* στο οποίο τα αποτελέσματα της αλλαγής αξιολογούνται ποιοτικά και ποσοτικά. Εντοπίζονται αστοχίες αποτελεσμάτων και διερευνώνται τα αίτια που τις προκάλεσαν. Οι αστοχίες μπορεί να οφείλονται σε μεμονωμένα άτομα, σε ομάδες ατόμων, σε διαδικασίες (υιοθέτηση παραδοσιακών συμπεριφορών από διοικητικά στελέχη ή άλλους εργαζόμενους, έλλειψη προσαρμογής σε νέες πρακτικές, διστακτικότητα στην αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων). Στην περίπτωση που παρατηρηθούν αστοχίες πραγματοποιούνται οι απαραίτητες διορθωτικές αλλαγές, μέσω

ενός λειτουργικού συστήματος επαναπληροφόρησης. Η αξιολόγηση των αλλαγών είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην όλη διαδικασία. Η έλλειψη ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης είναι ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας στη διαδικασία της αλλαγής. Η αξιολόγηση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που αναγνωρίζει την παρούσα κατάσταση, κρίνει την αποτελεσματικότητα του παρελθόντος και προδιαγράφει την κατάσταση του μέλλοντος (Parkinson et al., 1999).

Οι αλλαγές απαιτούν από όλα τα μέλη του οργανισμού την απαραίτητη προσαρμογή της συμπεριφοράς τους στα νέα δεδομένα. Η προσαρμογή αυτή αφορά την ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, αλλά και μεταξύ αυτών και της νέας δομής του οργανισμού, της χρήσης νέων τεχνολογιών και γενικότερα την ανάπτυξη μιας καινοτομικής προσέγγισης σε όλες τις δράσεις του οργανισμού.

6.7 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

6.7.1 Η Έννοια της Καινοτομίας

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μια γενική ιδέα για το τι είναι καινοτομία και διαχρονικά έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί με διαφορετικό περιεχόμενο στην σχετική βιβλιογραφία. Ενδεικτικά, ως καινοτομία ορίζεται:

- η παραγωγή, αποδοχή και εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών (Thompson, 1965)

- κάτι νέο σε σχέση με το τεχνολογικό περιβάλλον του οργανισμού και την προσδιορίζουν ως "την αρχική χρήση μίας ιδέας από έναν οργανισμό, που ανήκει σε ένα σύνολο οργανισμών με παρόμοιους στόχους" (Becker και Whisler, 1967)

- «η υιοθέτηση μιας ιδέας ή συμπεριφοράς που είναι νέα για τον οργανισμό που την υιοθετεί» (Mohr, 1969; Aiken & Hage, 1971).

- «η υιοθέτηση μίας ιδέας ή συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να αναφέρεται σε μία συσκευή, ένα σύστημα, μία διαδικασία, μία πολιτική, ένα πρόγραμμα, ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, και είναι νέα για τον οργανισμό που την υιοθετεί» (Daft, 1982; Damanpour, Szabat & Evan, 1989)

- «μια οργανωσιακή διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την οποία οι διευθυντές του οργανισμού αποφασίζουν να εισαγάγουν ένα προϊόν, μια διεργασία, ένα πρόγραμμα, μια δομή, μια αγορά ή ένα σύστημα που είναι νέο στον οργανισμό» (Russell & Russell 1992),

Πιο τυπικά, η καινοτομία ορίζεται ως "μη συνηθισμένη, σημαντική και ασυνεχής οργανωτική αλλαγή" (Mezias & Glynn, 1993), που περικλείει μια νέα ιδέα, η οποία δε συμφωνεί με την τρέχουσα γενική ιδέα της λειτουργίας του οργανισμού (Galbraith, 1982). Η καινοτομία, και ειδικότερα η ριζοσπαστική καινοτομία συνεπάγεται οργανωτική ευφυΐα, γιατί ακολουθείται από αλλαγές στις τρέχουσες οργανωτικές ικανότητες (Mezias

& Glynn, 1993), στα τρέχοντα γνωστικά πρότυπα, στα διανοητικά μοντέλα (Senge, 1990) και στις εφαρμοζόμενες θεωρίες (Argyris & Schon, 1978).

Ο Wilson (1966) τόνισε ότι μερικές καινοτομίες επηρεάζουν περισσότερο τα οργανωτικά χαρακτηριστικά από κάποιες άλλες. Διαχωρίζει τις καινοτομίες σε βασικές και δευτερεύουσες. Μια βασική καινοτομία αφορά σε μια ριζική αλλαγή σε ένα σημαντικό αριθμό οργανωτικών διαδικασιών και απαιτεί σημαντική δέσμευση των οργανωσιακών πόρων.

Προκειμένου μια αλλαγή να θεωρηθεί καινοτομία, πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας απόφασης που έχει ληφθεί από τα στελέχη του οργανισμού. Οι αλλαγές που επιβάλλονται σε έναν οργανισμό από εξωτερικές πιέσεις (δηλ. κυβερνητικούς περιορισμούς) δεν πρέπει να θεωρούνται καινοτομίες γιατί δεν υπήρξε σκόπιμη απόφαση των μελών για την υιοθέτηση της αλλαγής. Υποστήριξαν επίσης ότι οι διάφορες προσεγγίσης στην έννοια της καινοτομίας οφείλονται κυρίως σε ορισμένους παράγοντες, όπως η παραγωγή και η χρήση ιδεών, η πρώτη χρήση των ιδεών, ο αριθμός των καινοτομιών, η ταχύτητα εισαγωγής, η επίδραση και ο στόχος του οργανισμού.

Ως καινοτομία μπορεί επίσης να ορισθεί μια ιδέα ή μια εφεύρεση, η οποία επιτυχώς εφαρμόσθηκε στην πράξη, με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους (Glynn, 1996). Η καινοτομία αποτελείται από την γέννηση μια ιδέας και την εφαρμογή της σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, μια νέα διεργασία. Η καινοτομία οδηγεί έτσι στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, στην αύξηση του απασχολούμενου ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς επίσης και στην βελτίωση του οφέλους του οργανισμού που εισήγαγε την καινοτομία. Στον ορισμό αυτό δίνεται έμφαση στην βασική έννοια της «εφαρμογής». Έτσι, π.χ. ένα νέο σύστημα παραγωγής θα πρέπει να εφαρμοσθεί στην πράξη (δηλ. στην παραγωγική διαδικασία - όπου παραγωγική διαδικασία είναι ένα σύστημα εξοπλισμού, εργατικού δυναμικού, εξειδικευμένων εργασιών, εισόδου πρώτων υλών και ροής εργασιών και πληροφοριών, που όλα χρησιμοποιούνται επιτυχώς από μια μονάδα για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας), πριν θεωρηθεί καινοτομία.

Παρουσιάζει ενδιαφέρον να εξετασθεί και ο ρόλος που παίζει η δημιουργικότητα στα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης και στις διαφορετικές φάσεις της καινοτομικής διαδικασίας. Ο Ford (1996), αναφέρει ότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι

έννοιες τόσο στενά συνδεδεμένες που μερικοί τις χρησιμοποιούν εναλλακτικά, ενώ άλλοι τις θεωρούν ως συναφή φαινόμενα, απαραίτητα για την ανάπτυξη νέων συστημάτων, προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών.

6.7.2 Είδη (Διαστάσεις) Καινοτομίας

Τα είδη της καινοτομίας δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Έχουν κάποια αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά, αλλά στην πραγματικότητα διαχωριστικές γραμμές μεταξύ τους δεν υπάρχουν. Έτσι είναι πιο δόκιμο να μιλάμε για διαστάσεις της καινοτομίας. Σύμφωνα με την θεώρηση που εδώ χρησιμοποιούμε, ως διαστάσεις της καινοτομίας αναφέρονται οι εξής:

6.7.2.1 Καινοτομίες Προϊόντος και Διαδικασιών (product & process innovations)

Οι καινοτομίες προϊόντος αναφέρονται στην εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που θα καλύψουν τις ανάγκες μιας εξωτερικής αγοράς ή ενός εξωτερικού χρήστη. Οι καινοτομίες διαδικασίας (διεργασίας) αναφέρονται στην εισαγωγή νέων στοιχείων (π.χ., εισροές, καθορισμοί εργασιακών καθηκόντων, ροή εργασίας και πληροφοριών, καθώς και εξοπλισμός), στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού ή στις λειτουργίες υπηρεσιών, τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή για την παροχή μίας υπηρεσίας (Damanpour, 1996).

Κατά μέσον όρο, οι εταιρείες υιοθετούν περισσότερες καινοτομίες προϊόντων ή υπηρεσιών, παρά διαδικασίας (Myers and Marquis, 1969). Αυτό συμβαίνει διότι οι καινοτομίες διαδικασίας είναι (Ettlie and Reza, 1992):

- Λιγότερο παρατηρήσιμες και θεωρούνται ότι είναι λιγότερο ωφέλιμες, καθώς αναφέρονται απλώς στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και δεν είναι οι ίδιες το αποτέλεσμα.

- Περισσότερο δύσκολο να εφαρμοστούν, καθώς η επιτυχία της εφαρμογής τους εξαρτάται από περισσότερο εκτεταμένες αλλαγές στην οργανωτική δομή και τα συστήματα διοίκησης.

Η σημασία της καινοτομίας προϊόντος και υπηρεσίας για την μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία ενός οργανισμού έχει επισημανθεί από πολλούς ερευνητές. Ο Drucker (1973) αναφέρει την καινοτομία ως έναν από τους δύο παράγοντες (μαζί με το μάρκετινγκ) που είναι κρίσιμοι για την μακροχρόνια ευημερία ενός οργανισμού. Η καινοτομία είναι ιδιαίτερα δύσκολη στους μεγάλους και σύνθετους οργανισμούς και τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών στις αναπτυγμένες χώρες γνωρίζουν για τις δυσκολίες αυτές.

Μια σειρά ερευνών έχουν δείξει επίσης, ότι ένας σημαντικός παράγοντας, αν όχι ο πλέον σημαντικός, για την επιτυχία μιας καινοτομίας προϊόντος είναι η δημιουργία ενός προϊόντος ή η παροχή μιας υπηρεσίας που είναι ανώτερης ποιότητας. Μελέτες έχουν δείξει ότι η επιτυχία στην καινοτομία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, δηλ η επιτυχία του στην αγορά έχει αντίστροφη σχέση με τον ρυθμό εισαγωγής νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά και με την ένταση του ανταγωνισμού σε αυτήν.

Έτσι, αν ένα προϊόν ή μια νέα υπηρεσία εισάγεται στην αγορά, ο συναλλασσόμενος-καταναλωτής θα πρέπει να επενδύσει για την αποκατάσταση των ασυμβατοτήτων που δημιουργούνται από την υιοθέτηση της νέας έκδοσης. Δηλαδή θα πρέπει να δαπανήσει χρόνο, χρήμα, προσπάθεια και ψυχική ενέργεια για:

- Να απαξιώσει την προηγούμενη έκδοση και να επιλέξει τη χρήση της νέας.
- Να προσαρμόσει τα συμπληρωματικά προϊόντα ή τις συμπληρωματικές υπηρεσίες που έχει ή να αποκτήσει νέα, ώστε να είναι συμβατά με την νέα έκδοσή τους.

6.7.2.2 Καινοτομίες Διοικητικές και Τεχνικές - Τεχνολογικές (administrational & technical-technological innovations)

Ως διοικητικές καινοτομίες ορίζονται αυτές που εμφανίζονται στους τομείς της διοίκησης και επηρεάζουν το κοινωνικό σύστημα ενός οργανισμού, το οποίο αποτελείται από τα οργανωτικά μέλη και τις μεταξύ τους σχέσεις (Trist and Bamforth, 1951). Το κοινωνικό αυτό σύστημα περιλαμβάνει τους κανόνες, ρόλους, διαδικασίες και δομές που σχετίζονται άμεσα με την επικοινωνία μεταξύ του περιβάλλοντος και των οργανωτικών μελών του οργανισμού. Διοικητικές καινοτομίες είναι η εισαγωγή ενός νέου συστήματος

διοίκησης, μιας νέας διοικητικής διαδικασίας ή ενός προγράμματος για την ανάπτυξη του προσωπικού (Damanpour et al. 1989). Επομένως μια διοικητική καινοτομία δεν εισάγει ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία αλλά έμμεσα επηρεάζει την εισαγωγή τους ή την διαδικασία παραγωγής τους.

Ως τεχνικές καινοτομίες ορίζονται αυτές που εμφανίζονται στους λειτουργικούς - τεχνολογικούς τομείς μίας επιχείρησης, οι οποίοι και αποτελούνται από τον εξοπλισμό και τις διεργασίες για την μετατροπή πρώτων υλών ή πληροφοριών σε προϊόντα ή υπηρεσίες (Damanpour and Evan, 1984). Η τεχνολογική καινοτομία αναφέρεται στη δημιουργία, βελτίωση και επέκταση των διαδικασιών που υπόκεινται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες.

Η διαδικασία των τεχνολογικών καινοτομιών είναι πολύπλοκη, αποτελείται από διάφορα μέρη, διάφορους συμμετέχοντες, πολύπλοκα σχέδια, διάφορους αλγόριθμους ανατροφοδότησης πληροφοριών και διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα (Horwitch and Sakakibara, 1986). Επομένως, μια τεχνολογική καινοτομία μπορεί να είναι η υιοθέτηση μίας νέας ιδέας αναφορικά με ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία ή η εισαγωγή νέων στοιχείων στις διαδικασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών ενός οργανισμού. Η ισορροπία μεταξύ του ρυθμού υιοθέτησης των δύο τύπων καινοτομιών είναι αναγκαία για να διασφαλίσει την ισορροπία μεταξύ της δομής και του τεχνολογικού συστήματος μιας επιχείρησης, πράγμα που οδηγεί στην αποτελεσματική λειτουργία της (Trist, 1981). Σύμφωνα με τον Daft (1982) υπάρχει σχέση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και διοικητικής ή τεχνικής καινοτομίας. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από δύο βασικές διαστάσεις:

- Τη διοικητική, η οποία επηρεάζει τους διοικητικούς τομείς της επιχείρησης και περιλαμβάνει πολιτικούς και κοινωνικούς παράγοντες, κρατικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, οργανισμούς που εξασφαλίζουν πόρους στην επιχείρηση κ.α.

- Την τεχνολογική, η οποία αποτελείται από ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές κ.α.

Παρατηρείται, ότι αλλαγές στο διοικητικό περιβάλλον προκαλούν αλλαγές στους διοικητικούς τομείς μιας δημόσιας υπηρεσίας και έτσι προκύπτουν νέες δομές, στρατηγικές, πολιτικές, μέθοδοι ελέγχου και λήψεως αποφάσεων. Αυτές λοιπόν οι διοικητικές αλλαγές μαζί με αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζουν τους

τεχνολογικούς τομείς του οργανισμού και προκύπτουν έτσι νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Φαίνεται λοιπόν ότι οι διοικητικές καινοτομίες παίζουν έναν επιπλέον ρόλο στις διαδικασίες αλλαγών στην επιχείρηση, εφόσον επηρεάζουν τις διαδικασίες μετατροπής στον τεχνολογικό τομέα, ενώ οι τεχνολογικές καινοτομίες δεν επηρεάζουν ισοδύναμα τις διαδικασίες μετατροπής μέσα στη δομή (Daft, 1982).

Οι διοικητικές καινοτομίες υιοθετούνται πρωταρχικά από οργανισμούς που είναι μεγάλοι και περισσότερο πολύπλοκοι δομικά, όπως είναι ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες και ορισμένοι δημόσιοι οργανισμοί. Όπως προαναφέρθηκε, οι οργανισμοί αυτοί αντιμετωπίζουν δυσκολότερα προβλήματα ελέγχου και συντονισμού των διαφόρων τμημάτων και, συνεπώς, θα υιοθετήσουν διοικητικές καινοτομίες για να επιλύσουν τα προβλήματα αυτά. Επίσης, οι οργανισμοί αυτοί μπορεί να υιοθετήσουν διοικητικές καινοτομίες, λόγω του μεγάλου μεγέθους των διοικητικών τους τμημάτων, μέσω των οποίων εισάγονται οι περισσότερες διοικητικές καινοτομίες. Οι τεχνικές καινοτομίες θα υιοθετηθούν από οργανισμούς με μία μεγαλύτερη ποικιλία δομών, καθώς θεωρούνται περισσότερο ευεργετικές από τις διοικητικές καινοτομίες (Damanpour and Evan, 1984).

Οι διοικητικές καινοτομίες ακολουθούν μία διαδικασία υιοθέτησης με κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω, και οι τεχνικές καινοτομίες ακολουθούν μία διαδικασία με κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω (Daft, 1982).

Η δομή και οι διαδικασίες του οργανισμού, καθώς και η συμπεριφορά των μελών του, πρέπει να αλλάξουν προκειμένου να υιοθετηθούν με επιτυχία οι τεχνικές καινοτομίες (Damanpour, Szabat & Evan, 1989). Η άποψη αυτή εναρμονίζεται με την "τεχνολογική επιταγή" η οποία θεωρεί ότι η τεχνολογία επηρεάζει έντονα τη συμπεριφορά των ομάδων και των ατόμων στους οργανισμούς.

Επίσης, σύμφωνα με μία άλλη άποψη, οι τεχνικές καινοτομίες υιοθετούνται με επιτυχία από τους οργανισμούς εκείνους που έχουν και τεχνικές και διοικητικές ικανότητες (Nord and Tucker, 1987). Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή των τεχνικών καινοτομιών, το κοινωνικό σύστημα πρέπει να μεταβάλλεται ανάλογα. Από την άλλη πλευρά, για να διασφαλιστεί η εισαγωγή και η ανάπτυξη των τεχνικών καινοτομιών, η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να είναι ανοικτή σε νέες ιδέες και πρακτικές.

6.7.2.3 Σταδιακές και Ριζικές Καινοτομίες (incremental & radical innovations)

Η υιοθέτηση καινοτομιών μεταβάλλει τόσο τη δομή όσο και τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Ωστόσο, το μέγεθος της αλλαγής δεν είναι το ίδιο για όλες τις καινοτομίες και συνεπώς οι καινοτομίες μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με την έκταση της αλλαγής που προκαλούν σε έναν οργανισμό (Damanpour, 1996). Υπάρχουν διαφορετικές μορφές διαδικασίας μεταξύ των καινοτομιών που έχουν διαφορετικούς βαθμούς ριζοσπαστικότητας ή "νεωτερισμού". Οι διαφορετικές ταξινομήσεις της καινοτομικής ριζοσπαστικότητας μπορούν να συνοψιστούν στους ακόλουθους δύο ορισμούς:

Ριζικές ή ριζοσπαστικές (radical) καινοτομίες είναι εκείνες που δημιουργούν θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες του οργανισμού και εκφράζουν μία σημαντική παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές. Προσδίδουν ώθηση σε νέες αναπτυξιακές δραστηριότητες, στρατηγικές και δομές, καθώς και οργανωτική κουλτούρα, η οποία είναι πιθανό να αλλάξει κατά την διαδικασία αυτή, με αργότερους όμως ρυθμούς.

Σταδιακές ή βελτιωτικές (incremental) καινοτομίες είναι εκείνες που οδηγούν σε μικρότερη παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές. Εισάγονται για να βελτιώσουν παλιά προϊόντα ή διεργασίες, χωρίς να επεμβαίνουν όμως στην υπάρχουσα δομή και στρατηγική του οργανισμού.

Γενικά, οι ριζικές καινοτομίες υιοθετούνται λιγότερο συχνά από ό,τι οι σταδιακές καινοτομίες. Αποτελούν μία σημαντικότερη πρόκληση για την υπάρχουσα δομή ως προς την πολιτική της επιρροής των στελεχών και προκαλούν εντονότερες αντιδράσεις κατά την εφαρμογή τους. Είναι περισσότερο πρωτότυπες, φαίνονται περισσότερο πολύπλοκες στα μέλη του οργανισμού και προκαλούν μεγαλύτερη αβεβαιότητα σχετικά με τις προϋποθέσεις ανάπτυξης κι εφαρμογής τους (Gopalakrishnan & Damanpour, 1994). Τα ερευνητικά αποτελέσματα επισημαίνουν ότι οι μεγάλοι οργανισμοί εισαγάγουν ριζικές καινοτομίες με μεγαλύτερη επιτυχία από τους μικρούς οργανισμούς, γιατί οι ριζικές καινοτομίες απαιτούν τεχνικές γνώσεις και αποθέματα πόρων που είναι διαθέσιμα σε μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς (Ettlie and Rubenstein, 1987). Οι μεγάλοι οργανισμοί διαθέτουν τους πόρους για να μπορέσουν να υπερπηδήσουν τα διάφορα εμπόδια. Για παράδειγμα, διαθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό και τους τεχνικούς πόρους για να εισάγουν και να αναπτύξουν τις ριζικές καινοτομίες, καθώς και τους οικονομικούς

πόρους για να απορροφήσουν το μεγαλύτερο κόστος της πιθανής αποτυχίας των καινοτομιών αυτών. Συνεπώς, τα πλεονεκτήματα της πολυπλοκότητας και του μεγέθους είναι πιο σημαντικά για τις ριζικές καινοτομίες, οπότε και η συσχέτισή τους θα είναι περισσότερο θετική με τις ριζικές καινοτομίες, παρά με τις σταδιακές.

6.7.2.4 Τοπική (local) και Διεθνής (global) Καινοτομία

Δύο ακόμη διαστάσεις (είδη) της καινοτομίας είναι η τοπική και η διεθνής (Imai, 1984). Είναι γεγονός ότι η καινοτομία σχετίζεται άμεσα με την πληροφορία. Μπορεί έτσι να θεωρηθεί ότι καινοτομία είναι η σύνθεση πληροφοριών προς εύρεση μιας λύσης, όπου οι πληροφορίες αυτές μπορεί να προέρχονται από πελάτες (υπάρχοντες ή μελλοντικούς), από πηγές μέσα στην εταιρία ή τέλος από εξωτερικές πηγές. Διερευνώντας όμως την τυπική συμπεριφορά των οργανισμών παρατηρείται ότι οι διάφορες πληροφορίες δεν μεταδίδονται τόσο εύκολα και ελεύθερα όπως φαίνεται θεωρητικά. Έτσι, οι καινοτομίες στην εφαρμογή τους περιορίζονται από κοινωνικές, πολιτικές και πολιτισμικές διαφορές που υπάρχουν στο διεθνές περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει διότι πρακτικά η μεταφορά των πληροφοριών, που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της καινοτομίας, δεν είναι απρόσκοπτη. Η επιτυχία μιας τεχνολογικής καινοτομίας δεν εξαρτάται πλέον από το μέγεθος του οργανισμού που την υιοθετεί, αλλά από το μέγεθος του συστήματος μέσα στο οποίο αυτή ανήκει, καθώς και την ικανότητα μεταφοράς γνώσεων και πληροφοριών μέσα στο σύστημα.

Είναι γεγονός ότι η καινοτομία ως η σύνθεση πληροφοριών πρέπει να μην έχει σύνορα. Όμως παρατηρείται ότι το βασικό εμπόδιο για την διεθνοποίηση της καινοτομίας είναι η αδυναμία των οργανισμών να αλλάξουν τις αντιλήψεις τους, σχετικά με το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Παράδειγμα, στις υπό ανάπτυξη χώρες, η τεχνολογική υστέρηση είναι η βασική αιτία της έλλειψης οικονομικής προόδου και δεν αναπτύσσονται σχεδόν καθόλου καινοτομίες . Ένας συνδυασμός κοινωνικό-οικονομικών παραγόντων είναι ταυτόχρονα αιτία και αποτέλεσμα αυτής της υστέρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι η χαμηλή αγοραστική δύναμη, το μικρό μέγεθος αγοράς, το μεγάλο εξωτερικό χρέος, τα πιεστικά κοινωνικά ζητήματα και η αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος, δηλαδή παράγοντες οι οποίοι αποτελούν γενικά τροχοπέδη στην πρόοδο. Υπάρχει, επομένως, ένα

τεχνολογικό κενό που χωρίζει τις αναπτυγμένες από τις αναπτυσσόμενες χώρες και οφείλεται κυρίως στη μη διαθεσιμότητα ικανού ανθρώπινου δυναμικού, που θα δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για μια επιθετική καινοτομική πολιτική.

Οι περισσότεροι οργανισμοί αναπτύσσουν καινοτομίες κυρίως για τοπικές αγορές και εκεί τις εφαρμόζουν (εκεί απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους). Όμως, σύμφωνα με τον Devinney (1995), ενώ οι πρακτικές σχετικά με την εφαρμογή σε κάποιο προϊόν μιας καινοτομίας μπορεί να παραμένουν τοπικές (π.χ συσκευή fax, η οποία πρέπει να "λειτουργεί" έτσι ώστε να είναι συμβατή με τις τοπικές τηλεφωνικές και ηλεκτρικές απαιτήσεις), οι πρακτικές που σχετίζονται με την δυνατότητα για ανάπτυξη μιας καινοτομίας είναι από την φύση τους διεθνείς (το fax ως concept είναι διεθνής καινοτομία). Ορισμένοι οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει αυτό το γεγονός και έχουν κάνει προσπάθειες να οργανώσουν τη δομή τους προς αυτήν την κατεύθυνση. Επειδή η τεχνολογική πρόοδος προωθείται παντού, όταν μια νέα τεχνολογία γεννιέται σε μια χώρα τότε υιοθετείται και βελτιώνεται από πολλές άλλες χώρες. Η ελληνική δημόσια διοίκηση σε πολλές περιπτώσεις υιοθετεί διοικητικά συστήματα άλλων χωρών ως προς τη χρήση τεχνολογίας. Αυτό σημαίνει ότι καμιά χώρα στο μέλλον δεν θα είναι αρκετά δυνατή στις νέες επιστήμες και στη νέα τεχνολογία, ώστε να βασίζεται μόνο στις δικές της πνευματικές και φυσικές πηγές για να επιβιώσει στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Προβλέπεται ότι οι χώρες θα είναι αναγκασμένες να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, διαφορετικά θα έχουν σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην ανάπτυξή τους.

Η τεχνολογία μπορεί να αναπτυχθεί μέσα στον οργανισμό ή έξω από αυτόν. Για να αναπτυχθεί εσωτερικά, απαιτείται εκτεταμένη χρήση υποδομών για έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και αφοσίωση στη βασική έρευνα. Όμως, οι ιδέες για νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες δεν προέρχονται μόνο από στελέχη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Η απόκτηση τεχνολογίας από εξωτερικές πηγές γίνεται με ανασχεδιασμούς των δομών, συμφωνίες ή συγχωνεύσεις οργανισμών (Radnor, 1991).

Συμπερασματικά, εφόσον η καινοτομία είναι πρωταρχικά μετατροπή πληροφοριών σε προϊόντα ή υπηρεσίες, διεργασίες παραγωγής ή παροχή υπηρεσιών, η διαχείριση της διαδικασίας για καινοτομία στη ουσία είναι διαχείριση για την συλλογή και χρησιμοποίηση πληροφοριών από τον οργανισμό. Η διεθνοποίηση, αυξάνοντας τον αριθμό και την ποικιλία των πληροφοριών οδηγεί σε περισσότερες ευκαιρίες για

εφαρμογή καινοτομιών. Βέβαια πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι ενώ οι πληροφορίες έχουν διεθνή χαρακτήρα, οι άνθρωποι όχι. Άρα, επιτυχημένος οργανισμός του μέλλοντος θα είναι αυτός ο οποίος θα σκέφτεται και θα μελετά όχι τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει και τις αγορές που τα προσφέρει, αλλά την μετατροπή και αποκωδικοποίηση των πληροφοριών με γνώμονα την διαρκή ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.

6.7.2.5 Κλαδικές καινοτομίες

Οι περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν καινοτομική συμπεριφορά που είναι αντίστοιχη με τις ισχύουσες καινοτομικές συμπεριφορές των άλλων οργανισμών ή επιχειρήσεων του κλάδου τους (Miller and Blais, 1993). Η συμπεριφορά τους είναι προβλέψιμη και πολλές φορές δεν είναι προϊόν κάποιας ιδιαίτερης πολιτικής, αλλά απλά προσπάθεια να σταθούν ανταγωνιστικά στον κλάδο τους. Ορισμένοι, περισσότερο πρωτοπόροι οργανισμοί, υιοθετούν καινοτομική συμπεριφορά που εφαρμόζεται σε άλλους κλάδους, άλλοτε ως συνέπεια κάποιας συγκεκριμένης επιλογής στρατηγικής και άλλοτε λόγω αναγκαιότητας (νέοι ανταγωνιστές, αλλαγή των τάσεων της αγοράς, ύπαρξη νέας τεχνολογίας κ.τ.λ). Συνεπώς το γενικό πλαίσιο καινοτομίας που επικρατεί σ' έναν κλάδο, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, αλλά δεν καθορίζει πάντοτε απόλυτα τις επιλογές τους σχετικά με την καινοτομική τους συμπεριφορά. Πρέπει τέλος να σημειωθεί, ότι η γενικά αποδεκτή - προβλέψιμη καινοτομική συμπεριφορά σ' έναν κλάδο, είναι λειτουργική και επιτυχής μόνο όταν ο κλάδος είναι υγιής και διαρκώς αναπτυσσόμενος.

6.7.3 Εφαρμογή καινοτομιών στον δημόσιο τομέα

Η εισαγωγή, υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτομιών από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις θεωρείται σήμερα ως ένα από τα πλέον βασικά εργαλεία για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σε όλες τις χώρες. Έτσι, σχεδιάζονται οι απαραίτητες πολιτικές και καθορίζονται δράσεις τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Βεβαίως, ο δημόσιος τομέας εμφανίζει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Έτσι, ο δημόσιος τομέας:

- Δεν λειτουργεί υπό συνθήκες ανταγωνισμού. Η πίεση επομένως για γρήγορη προσαρμογή δεν είναι τόσο ισχυρή και η δημιουργία προϋποθέσεων ανταγωνιστικότητας εμφανίζει, δυστυχώς, περιορισμένο ενδιαφέρον.
- Έχει κοινωνική στόχευση και αποτιμάται δυσκολότερα σε επίπεδο αποδοτικότητας.
- Τα στελέχη του πολλές φορές δεν γνωρίζουν σε όλη τους την έκταση τις συνθήκες που επικρατούν σε άλλες χώρες με υψηλή διοικητική αποδοτικότητα.

Έτσι, πολλές φορές δεν αντιλαμβάνονται την ανάγκη για άμεση προσαρμογή στις συνθήκες που κάθε φορά διαμορφώνονται.

Με δεδομένα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ο δημόσιος τομέας μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, κυρίως, διαμορφώνοντας την κατάλληλη στρατηγική. Είναι απαραίτητο, προκειμένου να ανταποκριθεί στο ρόλο του να διαθέτει την απαραίτητη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, να λειτουργεί με ταχύτητα, σεβασμό και διαφάνεια προς όφελος του πολίτη- συναλλασσόμενου και να εμπνέει εμπιστοσύνη. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους λειτουργίας του, την αύξηση της αποτελεσματικότητας, την ενίσχυση των επιδιώξεων για ανόρθωση της εθνικής οικονομίας και την προσέγγιση των κοινωνικών οραμάτων, όπου τελικά θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών, όπως διαμορφώνονται διαχρονικά.

Στην Ελλάδα, η ανάγκη για αλλαγές και εισαγωγή καινοτομιών στο Δημόσιο Τομέα είναι καθοριστικής σημασίας. Σύμφωνα και με το κείμενο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Πολιτεία»: «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από τις ευρύτερα γνωστές παθολογίες: την απουσία στρατηγικής δράσης, την αναξιοκρατία, τη σπάταλη διαχείριση των ανεπαρκών δημόσιων πόρων, τη διαφθορά, τη δομική αδράνεια, το νομικισμό, τη διοικητική ισοπέδωση, την ατροφία του πειθαρχικού δικαίου, την εκδήλωση ήσσονος προσπάθειας συμπεριφορών, τις οργανωτικές επικαλύψεις, την απουσία ορθολογικής σχεδίασης θέσεων εργασίας». Επίσης αναφέρεται: «Η ελλιπής κωδικοποίηση της ισχύουσας νομοθεσίας αποτελεί τροχοπέδη στις όποιες προσπάθειες βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς απαιτείται σημαντική προσπάθεια αφενός για την καταγραφή της, αφετέρου για την εκτίμηση των πιθανών επιπτώσεων από τη μεταβολή ή κατάργηση μέρους της. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την

εφαρμογή ριζικών μεταβολών και την εισαγωγή καινοτομιών στον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της».

Η καινοτομία αποτελεί μια κρίσιμη διάσταση, η οποία θα επιτρέψει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, την ορθολογιστική διαχείριση των πόρων που διατίθενται, τη δημιουργία δημόσιας διοίκησης με προσανατολισμό στον πολίτη, καθώς και μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών στις λήψη των αποφάσεων της κεντρικής εξουσίας. Μια καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει την ενσωμάτωση νέων στοιχείων, ή τον καινοτόμο συνδυασμό υπαρχόντων. Αναφέρεται σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέες πολιτικές και προγράμματα, νέες προσεγγίσεις και νέες διαδικασίες. Ο ρόλος της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση είναι να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μια ουσιαστική αντιμετώπιση των παλαιών και νέων προβλημάτων. Συμβάλλει στην ανοιχτή διακυβέρνηση και μπορεί να προωθηθεί καθοριστικά μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης των στελεχών της.

Η δημόσια διοίκηση μέσω της εφαρμογής καινοτομιών, μπορεί να γίνει περισσότερο δυναμική, αποδοτική, υπεύθυνη. Για να συμβεί αυτό απαιτείται η υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτομιών στην οργανωτική δομή της, στον τρόπο που ενεργοποιεί και αξιοποιεί τους πόρους (ανθρώπινους, υλικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς κ.α.) που διαθέτει, προκειμένου να παρέχει τις κατάλληλες υπηρεσίες στους πολίτες. Η εισαγωγή καινοτομιών στη διακυβέρνηση μπορεί να δημιουργήσει αυξημένη προστιθέμενη αξία στο παραγόμενο έργο, να βελτιώσει την εικόνα των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον εργασίας στο δημόσιο τομέα και μία νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης. Αυτό, μπορεί να αποφέρει σημαντικό όφελος για τους πολίτες και την κοινωνία. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η ιεράρχηση των αλλαγών και των καινοτομιών με βάση κριτήρια, όπως το κόστος εισαγωγής τους, το όφελος που θα υπάρξει για τους πολίτες από την εισαγωγή τους, τον χρόνο που απαιτείται για την υιοθέτησή τους, καθώς και τις ενδεχόμενες επιδράσεις σε άλλες λειτουργίες του δημόσιου τομέα.

Οι καινοτομίες στο δημόσιο τομέα μπορούν να αναφέρονται τόσο σε θεσμικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Ενδεικτικά, καινοτομίες, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη του δημόσιου τομέα, είναι:

- Η εφαρμογή της Κανονιστικής Μεταρρύθμισης (Better Regulation-Impact Assessment), με στόχο την ενίσχυση της διαβούλευσης-διαφάνειας και τον υπολογισμό του κόστους και του οφέλους κάθε νομοθετικής πρωτοβουλίας.
- Η επέκταση της χρήσης των Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), ως μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.
- Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης (π.χ. Balanced Scorecard)
- Η επέκταση της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον των δημοσίων υπηρεσιών (εκσυγχρονισμός των πληροφοριακών συστημάτων, μηχανοργάνωση κτλ), όσο και στο εξωτερικό (e-government) της Δημόσιας Διοίκησης.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην διευρυμένη χρήση του e-government, όπου δύναται να αποτελέσει και τον καταλύτη των αλλαγών για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών-πελατών, καθώς και τη διαμόρφωση ενός βασικού εργαλείου για την ενίσχυση της διαφάνειας. Το σύστημα με την εξυπηρέτηση μιας στάσης στη δημόσια διοίκηση μειώνει το χρόνο αναμονής και εξυπηρέτησης των πολιτών και οδηγεί πολλές φορές σε περιορισμό των «συναλλαγών» και της διαφθοράς. Η συνύπαρξη διαφάνειας και αποτελεσματικότητας δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την καλή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Βεβαίως μια άλλη καθοριστική παράμετρος της αποτελεσματικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Με την πάροδο των ετών έχουν καλλιεργηθεί νοοτροπίες και πρακτικές, έχουν διαμορφωθεί κουλτούρες που δυσχεραίνουν όχι μόνο την ανάπτυξη, αλλά και ενίοτε την επιβίωση των δημοσίων οργανισμών. Προκειμένου να αλλάξει ο οργανισμός, να γίνει καινοτομικός και τελικά αποτελεσματικός στην προσφορά υπηρεσιών προς τον πολίτη, πρέπει να αλλάξει η κουλτούρα του. Να διαμορφωθούν συνθήκες που να ευνοούν την υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτομιών, να διαμορφωθούν και πρόσθετα, ενδεχομένως διαφορετικά, κίνητρα για τους εργαζόμενους, προκειμένου να εξελιχθούν σε φορείς της αλλαγής και

του εκσυγχρονισμού. Είναι απαραίτητο οι ίδιοι πρώτιστα να πεισθούν ότι οι καινοτομίες και οι αλλαγές που θα υιοθετηθούν αφορούν και αυτούς, είναι προς όφελός τους. Να πιστέψουν ότι θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για καλύτερο περιβάλλον εργασίας, καλύτερη ποιότητα εργασίας, καλύτερη σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
Είναι απαραίτητο όμως να επισημανθεί, για μια ακόμη φορά, ότι οι εξελίξεις για αλλαγές και καινοτομίες στο δημόσιο τομέα προϋποθέτουν την ύπαρξη εμπιστοσύνης. Πρέπει να αναπτύσσεται και να ενισχύεται τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον των δημόσιων υπηρεσιών, όσο και στη σχέση του κράτους με τους πολίτες. Αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της δημόσιας υπηρεσίας, των πολιτών και του κράτους. Διασφαλίζει την καλή συνεργασία μεταξύ τους, την ορθολογιστική εκμετάλλευση των πόρων που διατίθενται, τον αμοιβαίο σεβασμό και τελικά την παροχή, ποιοτικά και ποσοτικά, των κατάλληλων υπηρεσιών προς των πολίτη.

6.8 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

Αρκετοί ερευνητές όπως οι Damanpour & Evan (1984), Damanpour (1996), μελέτησαν την καινοτομία σε επίπεδο οργανισμού, όπου ορίζεται ως η υιοθέτηση μίας ιδέας ή συμπεριφοράς που είναι νέα για τον οργανισμό που την υιοθετεί. Στον ορισμό αυτό, η υιοθέτηση μιας καινοτομίας περιγράφεται ως μία διαδικασία που περιλαμβάνει τη διαμόρφωση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων ιδεών και συμπεριφορών.

Ο Amabile (1988), ορίζει την οργανωσιακή καινοτομία ως την διαδικασία εφαρμογής νέων ιδεών για την επίλυση κάποιων προβλημάτων. Μία καινοτομία είναι κάτι καινούργιο για τον οργανισμό που την υιοθετεί, αλλά μπορεί να μιμείται κάτι που υπάρχει ήδη κάπου αλλού (Damanpour, 1996). Η καινοτομία προσαρμόζεται ως προς κάποιο στόχο και πραγματοποιείται ως απάντηση σε απρόσμενα, ασυνήθιστα και μη γνώριμα προβλήματα (Glynn, 1996).

Επιπλέον, η καινοτομία περιγράφεται ως ένα μέσο αλλαγής ενός οργανισμού, είτε ως αντίδραση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος είτε ως προληπτική ενέργεια που επηρεάζει το περιβάλλον. Κατά συνέπεια, η καινοτομία ορίζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμπεριλάβει διάφορες μορφές της, όπως είναι τα νέα προϊόντα ή οι νέες υπηρεσίες, οι νέες τεχνολογίες διαδικασιών, οι νέες οργανωτικές δομές ή τα νέα διοικητικά συστήματα, τα νέα σχέδια ή προγράμματα που αφορούν τα μέλη του οργανισμού.

Η καινοτομία αναπτύσσεται συνήθως, λόγω της ιδιομορφίας της ανθρώπινης φύσης και των λειτουργιών της, όπως π.χ. η περιέργεια και η επιθυμία για την επιδίωξη μιας ιδέας, ακόμα και όταν υπάρχουν αντιδράσεις. Αυτή η αντίληψη καθορίζει σαφώς τους ανθρώπους ως το κρίσιμο συστατικό για μια επιτυχημένη καινοτομική συμπεριφορά. Το γεγονός, όμως, ότι υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν είναι πάντα αρκετό για να βρεθούν καινοτομικές λύσεις στα οργανωτικά προβλήματα. Αντίθετα, πολλοί πιστεύουν ότι ο καινοτομικός τρόπος σκέψης είναι ένα στοιχείο που πρέπει να καλλιεργηθεί από τον οργανισμό και ότι η δημιουργία ενός εργασιακού κλίματος συμβατού με την καινοτομία είναι το ίδιο κρίσιμο στοιχείο για αυτήν, όπως και οι ίδιοι οι άνθρωποι.

Σύμφωνα με τον Van de Ven, (1986), ουσιαστικά, η καινοτομία συνεπάγεται ευφυία, δηλαδή "μια καινοτομία είναι μία νέα ιδέα". Χωρίς την παρουσία της δημιουργικής σπίθας της καινοτομικής σκέψης ή της ευφυΐας των οργανωσιακών συστημάτων που

αναγνωρίζουν και υποστηρίζουν την καινοτομία, η εύρεση νέων και χρήσιμων λύσεων στα διάφορα προβλήματα θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολη. Προβάλλοντας την άποψη ότι "στον πυρήνα τους, οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί σήμερα μπορούν να θεωρηθούν ως έξυπνοι οργανισμοί ", ο Quinn (1992) συνόψισε τη διαπίστωση ότι οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τόσο τους πνευματικούς τους πόρους, όσο και τα υλικά κεφάλαια. Με αυτό τον τρόπο, οι οργανισμοί αυξάνουν τη δυνατότητα προσαρμογής τους στις αβέβαιες και ασταθείς περιβαλλοντικές συνθήκες.

Οι οργανισμοί με καινοτομική κουλτούρα είναι συναρπαστικοί, δημιουργικοί, τολμηροί, προκλητικοί και προσανατολισμένοι προς τα αποτελέσματα. Η δημιουργική φύση των οργανισμών αυτών ενθαρρύνει τους εργαζομένους να δοκιμάσουν νέους τρόπους εργασίας, χωρίς το φόβο της αποτυχίας. Ωστόσο, η πιεστική φύση του περιβάλλοντος των οργανισμών με καινοτομική κουλτούρα οδηγεί σε άγχος και μεγάλο φόρτο εργασίας, καθιστώντας δύσκολο για τους εργαζομένους να σταθμίσουν τις υποχρεώσεις τους ή ωθώντας τους να επιλύσουν τα προβλήματα με τρόπους που προκαλούν ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

Η άτυπη οργάνωση συμπληρώνει την τυπική οργάνωση παρέχοντας μία υποθετική ή άγραφη ομάδα ρυθμίσεων, οι οποίες εφαρμόζονται όταν οι τυπικές δομές είναι δυσλειτουργικές ή ανύπαρκτες. Συνολικά, αρκετά στοιχεία της άτυπης οργάνωσης συμβάλλουν στην καινοτομία, όπως :

- Η ψυχολογική ασφάλεια και οι δίκαιες ανταμοιβές για την επιτυχία
- Η συνεχής παρακίνηση και πρόκληση
- Η διάχυση της εξουσίας κι ένας μη καταπιεστικός τρόπος διοίκησης
- Τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα και διαγράμματα πόρων
- Η ικανότητα αποφυγής των εμποδίων προς την καινοτομία

Επομένως, η καινοτομία αναφέρεται και ως μια οργανωτική διαδικασία λήψης αποφάσεων, κατά την οποία τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού διαμορφώνουν, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες ιδέες και συμπεριφορές, που αφορούν την υιοθέτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, μιας τεχνολογικής διαδικασίας, ενός προγράμματος, ενός διοικητικού συστήματος, τα οποία είναι νέα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό μονάδα ανάλυσης είναι ο μεμονωμένος οργανισμός και η καινοτομία θεωρείται ως μια διαδικασία απόφασης μέσα στον οργανισμό, η οποία χαρακτηρίζεται από πολλές διαστάσεις και η οποία μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες. Στο πλαίσιο του ορισμού αυτού :

- Δεν είναι απαραίτητο η καινούργια ιδέα να εφευρεθεί από ένα μέλος του οργανισμού, ούτε ο οργανισμός να είναι ανάμεσα στους πρώτους που θα υιοθετήσουν την καινούργια ιδέα. Αυτό που απαιτείται, είναι η ιδέα να είναι νέα στον οργανισμό.

- Η ταχύτητα της καινοτομίας δεν περιλαμβάνεται στον ορισμό αυτό, διότι ο οργανισμός είναι η μονάδα ανάλυσης για την έρευνα αυτή και όχι μεγάλες κοινωνικές μονάδες. Αυτό το οποίο απαιτείται είναι η καινοτομία να είναι νέα στον οργανισμό που την υιοθετεί.

- Η καινοτομία δεν μπορεί να επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικούς παράγοντες, όπως κάποιες νομικές ή άλλες ρυθμιστικές διαδικασίες. Πρέπει να υιοθετηθεί από τα στελέχη του οργανισμού, μέσω μιας συνειδητής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aiken, M. and Hage, J. (1971). “The organic organization and innovation,” *Sociology*, 5 : 63-82.

Akaah, I. P. (1993). ’’Organizational Culture and Ethical Research Behavior’’, *Journal of the Academy of Marketing Science,* Vol 21, No 1.

Allaire, Y. and Firsiritu, M. E. (1984). “Theories of organizational culture,” *Organizational Studies,* 5 (3) : 193-226.

Amabile, T. M. (1988). “A model of creativity and innovation in organizations”. In Staw, B. M. and Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior,* vol. 10 : 123-167. Greenwich, CT : JAI Press.

Argyris, C. and Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Bainbridge Colin, J. (1996). *Designing for Change, a practical guide to business transformation*, by John Wiley & Sons Ltd.

Baird, I. S. and Thomas, H. (1985). “Toward a contingency model of strategic risk taking ” *Academy of Management Review,* 10 : 230-243.

Becker, S. W. and Whisler, T.L. (1967). “The innovative organization : A selective view of current theory and research,” *Journal of Business,* 40 : 462-469.

Burke, W. W, Church, A. H. & Waclawski, J. (1993). “What do O. D. practitioners know about managing change”. *Leadership and organization development journal,* Vol 14, No 6 : 46-58.

Capon, N., Farley, J.U., Lehmann D. R., & Hulbert J. M. (1992). “ Profiles of Product Innovators among Large U.S. Manufacturers,” *Management Science*, Vol 38, No 2 : 157-169

Caves, R.E. (1972). “American Industry:Structure, Conduct, Performance”, *Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.*

Chen, M. J. and Hambrick, D. C. (1995). “Speed, stealth and selective attack : How small firms defer from large firms in competitive behavior ,” *Academy of Management Journal,* 38 : 453-482.

Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1988). "The influence of organization structure on the utility of entrepreneurial top management style ," *Journal of Management Studies,* 25 : 217-231.

Daft, R.L. (1982). "Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change". In Bacharach, S.B. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations* : 129 - 166, Greenwich, CT : JIT Press.

Damanpour, F. (1996). "Organizational Complexity and Innovation : Developing and Testing Multiple Contingency Models», *Management Science,* Vol. 42, No 5: 639-716.

Damanpour, F. and Evan, W.M. (1984). "Organizational innovation and performance : The problem of organizational lag," *Administrative Science Quarterly,* 29 : 392-409.

Damanpour, F., Szabat, K.A. and Evan, W.M. (1989). "The relationship between types of innovation and organizational performance". *Journal of Management Studies* 26 : 587-601.

Deshpande, R. and Webster, F. F. Jr. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing* 53 : 3-15.

Devinney, T.M. (1995). ''Significant Issues for the Future of Product Innovation'', *Journal of Product Innovation Management*, Vol 12.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibiilities, and Practices.* New York : Harper & Row.

Ettlie, J. E. and Rubenstein, A.H. (1987). "Firm size and product innovation," *Journal of Product Innovation Management,* 4 : 89-108.

Ettlie, J.E. and Reza, E.M. (1992). "Organizational intergation and process innovation," *Academy of Management Journal,* 35 : 795-827.

Ford, C. M. (1996).»A Theory of Individual Creative Action in Multipl Sosial Domains, «*Academy of Management Review,* 21,4 : 1112- 1142.

Galbraith, J. R. (1982). "Designing the innovating organization". *Organizational Dynamics,* 10(3) : 5-25.

Glynn M.A. (1996). «Innovative Genius : A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation.» *Academy of Management Review*, 21, 4 : 1081- 1111.

Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1994). "Patterns of generation and adoption of innovations in organizations : Contingency models of innovation attributes," J*ournal of Engineering and Technology Management,* 11 : 95-116.

Harris, S. K. & Mossholder, K. N. (1996). « The affective implications of Perceived Congruence with Culture Dimentions During Organizational Transformation,» *Journal of Management*, 22, 4 : 527-547.

Healthfield, S.M. (2001). « Change management wisdom»

Horwitch, M. and Sakakibara, K. (1986). « The changing strategy-technology relationship in technology-based industries in Rosenbloom, R. (ed.),'' *Research on Technological Innovation Management and Policy*, Vol 3.

Imai, K.(1984). «Japan's industrial policy for high technology industries '', *Conference on Japanese industrial policy in comparative perspective mimeo*, New York.

Jackson, J. (1960). *The Dynamics of Instructional Groups : 59th Yearbook of the National Society for the Study of Education. Part Two.*Chicago, Ill : University of Chicago Press.

Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of organizational change.* The free press, New York.

Karagozoglu, N. and Brown, W.B. (1988). "Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms," *Journal of Product Innovation Management,* 5 : 269-281.

Kerr, S. and Jermier, J.M. (1978). " Substitutes for leadership : their meaning and measurement," *Organizational Behavior and Human Performance,* 22 : 395-403.

Kesler C. Grecory and Julia A. Law (2002). *Implementing Major Change in the HR Organisation: The lessons of Five Company,* Ensco.

Kimberly, J. (1981). "Managerial innovation." In Nystrom, P. and Starbuck, W. (Eds.), *Handbook of Organizational Design,* 1 : 84-104. Oxford, England: Oxford University Press.

Kirkpatrick L.D. (2001). "Managing Change Effectively" by Butterworth- Heinemann.

Koberg, C.S. and Chusmir, L.H. (1987). "Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables ," *Journal of Business Research,* 15 : 397-409.

Lumpkin G. T. & Dess G.G. (1996). «Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, « *Academy of Management Review,* 21 : 135-172.

Mezias, S.J. and Glynn, M.A. (1993). "The three faces of corporate renewal : Institution, revolution, and evolution," *Strategic Management Journal,* 14 : 77 - 101.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process.* New York : McGraw-Hill.

Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms," *Management Science,* 29 : 770-791.

Miller, D. (1987). "The structural and environmental correlates of business strategy ," *Strategic Management Journal,* 8 (1) : 55-76.

Miller, D. (1988). "Relating Porter's business strategies to environment and structure : Analysis and performance implcations ," *Academy of Management Journal,* 31 : 280-308.

Miller, R. and Blais R. A. (1993). «Modes of Innovation in Six industrial Sectors'' , *IEEE Transactions on Engineering Management* , Vol 40 , No 3.

Mohr, L.B. (1969). "Determinants of innovation in organizations," *American Political Science Review,* 63 : 111-26.

Mumford, M.D. and Gustafson, S.B. (1988). "Creativity syndrome : Intergration, application, and innovation," *Psychological Bulletin,* 103 : 27-43.

Myers, S. and Marquis, D.G. (1969). *Successful Industrial Innovations.* Washington, DC : National Science Foundation.

Nord, W.R. and Tucker, S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovation* Lexington, MA : Lexington Books.

Owens, R. (1987), *Organizational Behavior in Education,* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Parkinson, S, McAdam, R, &Henderson, J, (1999). "Organizational change evaluation: Towards a more subjective approach'', *journal of organizational change management,* Vol 25, No 2 : 59-81.

Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise : A Knowledge and Service-based Paradigm for Industry.* New York : Free Press.

Radnor, M. (1991). “Technology acquisition strategies and processes: a reconsideration of the "make versus buy" decision «, *Int. J. Technology Management,* Special Publication on the Role of Technology in Corporate Policy.

Randall J. (2004). “Managing Change/ Changing Managers’’, by Routledge.

Russell R. & Russell C.(1992). " An Examination of the Effects of Organizational Structure and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy," *Journal of Management ,* Vol 18, No 4, : 639-656.

Schein, E. H. (1990). “Organizational Culture,” *American Psychologist,* 4 (2):109-119.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.* New York : Doubleday.

Siegal, W. (1996). “Understanding the management of change. ‘verview of managers perspectives and assumptions in the 1990’s’’. t do O. D. practitioners know about managing change”. *Journal of organizational change management,,* Vol 9, No 6 : 54-80.

Thompson, V.A. (1965). "Bureaucracy and innovation ," *Administrative Science Quarterly,* 10 : 1-20.

Trist, E. L. (1981). “The evolution of socio-technical systems as a conceptual framework and as an action research program”. In Van de Ven, A. H. and Joyce, W. F. (Eds.), *Perspectives on Organizational Design and Behavior,* New York : Wiley.

Trist, E. L. and Bamforth, K. W. (1951). “Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting ,” *Human Relations,* 4, 3-38.

Trivellas P., Reklitis P. & I. Santouridis (2006) “Culture and MIS effectiveness Patterns in a Quality Context: A case study in Greece”, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 6, No. 3, pp 129-144.

Van De Ven, A.H. (1986). “Central problems in the management of innovation,” *Management Science*, 32 : 590-607.

Wilson, G.Q. (1966). “ Innovation in organization : Notes toward a theory”. In Thompson, J.D. (Ed.), *Approaches to Organization Design.* Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Μελέτη Περίπτωσης Ι

Εισαγωγή και χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης σε μία δημόσια υπηρεσία

Μια ομάδα προϊσταμένων τμημάτων ανέλαβαν να μελετήσουν και να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά με την προσπάθεια που κατέβαλε ο κ. Γεωργίου, Δ/ντής Πληροφορικής ενός παραγωγικού υπουργείου, προκειμένου να εισαχθούν και να αξιοποιηθούν Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης για ένα μεγάλο εύρος εργασιών της υπηρεσίας. Στην συνέχεια δε να διερευνήσουν ποιες από τις δράσεις αυτές θα μπορούσαν οι ίδιοι να προτείνουν στις υπηρεσίες τους, προκειμένου να τις υιοθετήσουν και με ποιες προϋποθέσεις.

Η υπόθεση έχει ως εξής:

Ο κ. Γεωργίου έχει να αντιμετωπίσει μια πολύ μεγάλη πρόκληση: Την εισαγωγή Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (ΠΣΔ) για ένα μεγάλο εύρος εργασιών και διαδικασιών. Αυτό σημαίνει ότι οφείλει να ελέγξει αφενός μεν την τεχνολογική υποδομή που θα αναπτυχθεί, αφετέρου δε την οργανωσιακή αλλαγή που απαιτείται να διαχειριστεί. Ο κ. Γεωργίου ξεκινά με την εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση ΠΣΔ σε τεχνολογικό και οικονομικό επίπεδο, όπως είναι το κόστος εφαρμογής και υλοποίησης, οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιβάλλουν τις αλλαγές, την υπάρχουσα πληροφοριακή υποδομή του υπουργείου, το επίπεδο κατανόησης θεμάτων Πληροφορικής από το σύνολο των εργαζομένων, τις συνεργασίες με τεχνολογικούς εταίρους αλλά και τις οριζόντιες συνεργασίες με άλλα υπουργεία, καθώς και το πλαίσιο αξιολόγησης της εφαρμογής των ΠΣΔ α) Ex Ante Evaluation (Ενδιάμεση Αξιολόγηση) και β) την Post Evaluation (Μετέπειτα Αξιολόγηση). Εκ των προτέρων γνωρίζει και ποιοι παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

Χαμηλή ανταπόκριση. Τα ΠΣΔ να μην ανταποκρίνονται στους στόχους και τις προδιαγραφές που ορίστηκαν.

Λάθη στις Διαδικασίες. Αποτυχία έγκαιρης παράδοσης αποτελεσμάτων ή ουδεμίας παράδοσης.

Έλλειψη αλληλεπίδρασης μεταξύ διευθύνσεων και τμημάτων. Γεγονός που σημαίνει χαμηλή χρήση των ΠΣΔ. Το χειρότερο είναι να διαπιστωθεί ότι οι τεχνικοί στόχοι επιτεύχθηκαν, αλλά δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών.

Μη ικανοποίηση προσδοκιών. Τα ΠΣΔ αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών συνολικά του υπουργείου.

Για να αποφευχθούν όλα τα παραπάνω, βασικό εργαλείο θεωρείται η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο κ. Γεωργίου, προκειμένου να προετοιμαστεί κατάλληλα, παρακολουθεί σχετικό σεμινάριο στο ΕΚΔΔΑ, συνεργάζεται με τον προϊστάμενο της διεύθυνσης διοικητικών υποθέσεων του υπουργείου, από τον οποίο αντλεί χρήσιμες πληροφορίες, συζητά με διευθυντές άλλων υπουργείων, και καταλήγει σε μια σειρά από βήματα, τα οποία αποφασίζει να ακολουθήσει με ακριβή σειρά και με συνέπεια.

Βήματα οργανωσιακής αλλαγής που επιλέγει ο κ Γεωργίου

- Δημιουργία πνεύματος αναγκαιότητας ως προς την εφαρμογή των ΠΣΔ
- Ανάπτυξη συνεργασιών καθοδήγησης
- Σχεδίαση οράματος
- Διάχυση του οράματος
- Απαλοιφή εμποδίων
- Σχεδίαση και υλοποίηση άμεσων επιτυχιών
- Ενίσχυση βελτιστοποίησης και νέων αλλαγών
- Υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων

Δημιουργία πνεύματος αναγκαιότητας. Ο κ. Γεωργίου περιγράφει και εξηγεί σε όλους τους διευθυντές του υπουργείου – σε αυτούς που θα εμπλακούν άμεσα, αλλά και σε αυτούς που απλά θα υλοποιήσουν – την αναγκαιότητα για την εισαγωγή και την εφαρμογή ΠΣ, με στόχο την περαιτέρω αποδοτική λειτουργία του υπουργείου. Ο κ. Γεωργίου δεν διστάζει να τους περιγράψει τις δυσκολίες του εγχειρήματος, αλλά και τα οφέλη που αναμένονται από την εφαρμογή του. Επιπλέον, απαντάει σε όλα τα ερωτήματα που τίθενται και καθησυχάζει ακόμη και τις πιο ανήσυχες «φωνές», που διατυπώνονται από την πλευρά των διευθυντών που δεν έχουν σχέση με την τεχνολογία. Αφήνει περιθώριο μερικών ημερών για σκέψεις και νέες «φωνές» αντιρρήσεων, στις οποίες απαντάει σε κατ' ιδίαν συναντήσεις, κατά τη διάρκεια των οποίων προσπαθεί με

επιχειρήματα να παρουσιάσει όλες τις θετικές πτυχές του εγχειρήματος, που φυσικά συνεπάγονται και κάποιο αρχικό κόστος. Το κόστος της οργανωσιακής αλλαγής.

Ο δικός του ρόλος ως προς τη δημιουργία πνεύματος αναγκαιότητας εισαγωγής των ΠΣΔ ολοκληρώνεται όταν δεν διατυπώνεται πλέον καμία αντίρρηση και δεν τίθεται καμία νέα απορία. Δηλαδή, όταν εν γένει είναι σίγουρος ότι έγινε το «μπόλιασμα» της νέας ιδέας.

Στη συνέχεια, οι διευθυντές αναλαμβάνουν να «υιοθετήσουν» και να «προωθήσουν» στους υφισταμένους τους όλες τις πληροφορίες που έχουν λάβει από τον κ. Γεωργίου. Οι διευθυντές διερευνούν τρόπους διάχυσης των πληροφοριών που αφορούν τις αλλαγές, μέσω των απαραίτητων καναλιών επικοινωνίας. Πληροφορούν τους τμηματάρχες για πιθανές κρίσεις που αναμένεται να έχουν από τους υφισταμένους τους, αλλά και για τις μεγάλες ευκαιρίες που χάνονται, τις οποίες, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, μπορούν να εκμεταλλευτούν προς όφελός τους.

Αυτό το βήμα είναι πολύ σημαντικό, διότι η αρχή ενός προγράμματος αλλαγής απαιτεί την επιδοκιμασία, αποδοχή και τολμηρή συνεργασία πολλών ατόμων. Στο βήμα αυτό, οι διευθυντές δεν ξεχνούν ότι χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν και κίνητρα παρακίνησης, καθώς πολύ καλά γνωρίζουν ότι χωρίς αυτήν, οι υφιστάμενοι δεν ενεργοποιούνται και η προσπάθεια μένει ατελής. Υπάρχει προβληματισμός για το είδος και την έκταση των κινήτρων. Είναι γεγονός ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης σε μια δημόσια υπηρεσία έχουν περιορισθεί οι υπερωρίες, τα ταξίδια εκτός έδρας και η συμμετοχή σε επιτροπές. Υπάρχει βεβαίως «η ανάληψη ευθύνης». Τα άτομα ασχολούνται διεξοδικά με ένα θέμα, όταν γνωρίζουν ότι αναλαμβάνουν υπεύθυνα ένα ρόλο και ότι θα αξιολογηθούν ανάλογα με την συμβολή τους. Επίσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι ασχολούνται υπεύθυνα με ένα θέμα όταν γνωρίζουν ότι στην έκθεση πεπραγμένων θα γίνει αναφορά στο όνομά τους και στο έργο που επιτέλεσαν. Επίσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι εμπλέκονται στις νέες διαδικασίες, όταν γνωρίζουν ότι η εμπλοκή τους αυτή θα συμβάλει ως κριτήριο σε μελλοντική προαγωγή τους.

Οι διευθυντές, γνωρίζοντας ότι τα ψυχολογικά κίνητρα είναι πολύ ισχυρά σε μια δημόσια υπηρεσία που ατονεί και δεν έχει ισχυρά αντανακλαστικά, αποφασίζουν να μιλήσουν στους τμηματάρχες με όρους και προϋποθέσεις που θα δημιουργήσουν ενδιαφέρον και θα λάβουν τη γενναία απόφαση για οργανωσιακή αλλαγή.

Ανάπτυξη συνεργασιών καθοδήγησης. Η δημιουργία μεγάλων αναθεωρητικών έργων συνήθως ξεκινά με πολύ λίγους ανθρώπους, που από τη φύση τους είναι τολμηροί, θέλουν να γνωρίσουν καινούργιες εμπειρίες και αναζητούν να αναμετρηθούν με τις νέες προκλήσεις. Ο κ. Γεωργίου ήξερε πολύ καλά αυτή τη λεπτομέρεια κι έτσι αποφάσισε να πειραματιστεί με τους διευθυντές και τμηματάρχες που ήταν πιο νεωτεριστικοί, με τους οποίους έφτιαξε την πρώτη ομάδα-πυρήνα. Με την πάροδο του χρόνου, όταν φαίνονται τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, προστίθενται και άλλοι που θέλουν να συμμετέχουν και σιγά-σιγά εισέρχονται όλοι στον μηχανισμό της αλλαγής. Ο σωστός σχηματισμός της ομάδας καθοδήγησης είναι βασικός σε αυτό το στάδιο του έργου. Για το λόγο αυτό χρειάζεται πολύ καλή επιλογή συνεργατών. Η ομάδα των συνεργατών δεν είναι απαραίτητο να αποτελείται από εργαζόμενους της ίδιας βαθμίδας. Προτιμότερο είναι να απαρτίζεται από στελέχη με διαφορετικούς τίτλους, ειδικεύσεις και εμπειρίες, καθώς όλοι αυτοί θα δρουν ως «πολιορκητικός κριός» στα τμήματα και στα γραφεία αυτοτελή ή μη, κατά την υλοποίηση της αλλαγής.

Σχεδίαση Οράματος. Το όραμα προσδιορίζει τη βασική κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός. Στο αρχικό στάδιο, το όραμα μπορεί να είναι ένα σχέδιο επί χάρτου, όμως με την πάροδο του χρόνου μεταλλάσσεται και καταλήγει να ορίζει την στρατηγική του έργου. Το όραμα δεν είναι μια γενική και ακαθόριστη ιδέα. Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του οράματος είναι η λογική, η περιεκτικότητα, η συμβατότητα και η ευκρίνεια. Ο κ. Γεωργίου δεν είχε απλά ένα όραμα στο μυαλό του, αλλά το προσδιόρισε πολύ συγκεκριμένα από απόψεως δομής. Ένα πολύ καλά δομημένο όραμα μπορεί να μεταβιβαστεί από τον υπεύθυνο σε έναν ενδιαφερόμενο, μέσα σε πέντε λεπτά, και η αντίδραση του πρέπει να εκδηλώνεται άμεσα με κατανόηση και ενδιαφέρον. Ο κ. Γεωργίου, αφού εξήγησε στους διευθυντές και τμηματάρχες της ομάδας-πυρήνα το δομημένο όραμα ανάπτυξης του ΠΣΔ, κοίταξε το ρολόι του για να δει εάν μέσα σε πέντε λεπτά τα στελέχη είχαν κατανοήσει αυτά που τους είχε πει κι εάν θα εκδηλωνόταν ενδιαφέρον. Όταν είδε τα πρόσωπα τους να φωτίζονται, τότε κατάλαβε ότι είχε πετύχει το στόχο του: Το όραμά του είχε σωστά σχεδιαστεί.

Διάχυση του Οράματος. Μετά τη σχεδίαση του οράματος, ακολουθεί το στάδιο της διάχυσης του οράματος, κατά τη διάρκεια του οποίου χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στον πομπό που θα ανακοινώσει την αλλαγή, καθώς και στον δίαυλο

επικοινωνίας που θα επιλεχθεί. Μία λάθος προσέγγιση στο θέμα της κοινοποίησης αλλαγών είναι να επιλέγεται ένας πομπός και ένα μόνο κανάλι επικοινωνίας, π.χ. ο διευθυντής να ανακοινώνει την απόφαση για αλλαγές σε μια γενική συνέλευση όλων των εργαζομένων. Μία άλλη λανθασμένη προσέγγιση είναι να επιλεγεί ένας πομπός και πολλά κανάλια επικοινωνίας, π.χ. ένας διευθυντής να αναλάβει να γνωστοποιήσει τις αλλαγές με γενικές συνελεύσεις, εγκυκλίους, οδηγίες, ανακοινώσεις κλπ. Παρά το γεγονός ότι ένας διευθυντής μπορεί να θεωρείται πολύ πετυχημένος, ωστόσο δεν γίνονται αποδεκτά όλα όσα εξηγεί από τους εργαζόμενους άλλων διευθύνσεων. Επίσης, ένα άλλο λάθος που μπορεί να γίνει είναι να παρίστανται ταυτόχρονα πολλοί πομποί (στελέχη) διαφορετικών βαθμίδων σε μία γενική συνέλευση. Δηλαδή να επιλέγεται ένα κανάλι επικοινωνίας, που να το χρησιμοποιούν στελέχη διαφορετικών βαθμίδων. Για κάθε βαθμίδα στελεχών χρειάζεται να επιλέγονται τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας. Χρειάζεται να επιλέγεται η κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική. Ο κ. Γεωργίου προτιμά τις συνεδριάσεις όταν απευθύνεται σε στελέχη της ίδιας βαθμίδας, αλλά όταν απευθύνεται στην ομάδα – πυρήνα, που αποτελείται από στελέχη διαφορετικών βαθμίδων, επιλέγει έναν οικείο χώρο για σύσκεψη, όπου εξηγεί την αρχική ιδέα του και μετά περιμένει τις αντιδράσεις τους. Αποφεύγει τις γενικές συνελεύσεις και γενικά δεν τις συνιστά σε κανένα άλλο στέλεχος. Θωρεί ότι οι γενικές συνελεύσεις αποτελούν τροχοπέδη στην αλλαγή, καθώς συσπειρώνουν ομάδες διαφορετικών συμφερόντων. Η διάχυση του οράματος γίνεται κατά ομάδες κοινών ενδιαφερόντων και κοινών επιδιώξεων. Ο κ. Γεωργίου μεταδίδει το όραμα της αλλαγής μέσα από τις άμεσες καθημερινές επαφές και γραπτές αναφορές που κάνει σε ομάδες εκπροσώπων που απευθύνονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ). Όλα τα στελέχη της ομάδας – πυρήνα ασχολούνται με τη διάχυση του οράματος. Το κάθε στέλεχος ακολουθεί το κανάλι επικοινωνίας που θεωρεί καταλληλότερο για τους δικούς του υφισταμένους.

Απαλοιφή Εμποδίων. Η επιτυχής μετάλλαξη ενός οργανισμού προϋποθέτει την ενασχόληση ενός μεγάλου μέρους ανθρώπινου δυναμικού με τις διαδικασίες της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι που προτιμούν να δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις και να αναπτύσσουν νέες ιδέες, αναλαμβάνουν να παράσχουν καθοδήγηση όπου χρειάζεται. Όμως, η ενεργοποίηση όλων των δυνάμεων γίνεται λειτουργική, εφόσον

επαναπροσδιοριστούν οι συγκεκριμένοι πλέον ρόλοι και οι περιορισμένες αρμοδιότητες των συμμετεχόντων, που περιορίζουν την δυνατότητα κινήσεων. Επομένως, είναι αναγκαία η απαλοιφή όλων των εμποδίων που διακόπτουν την αρμονική διάχυση του οράματος της αλλαγής. Στο βήμα αυτό, ο κ Γεωργίου διεύρυνε την αρχική ομάδα – πυρήνα, καθώς το κάθε μέλος της έφτιαξε τη δική του ομάδα, με αποτέλεσμα την ευρύτερη διάχυση του οράματος. Επίσης, στο βήμα αυτό επανακαθορίστηκαν με ακρίβεια οι ρόλοι όλων των μελών, ώστε να υπερκεραστούν όλα τα πιθανά εμπόδια στην υλοποίηση της αλλαγής.

Σχεδίαση και Υλοποίηση Άμεσων Επιτυχιών. Για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής, χρειάζεται προγραμματισμός άμεσων επιτυχιών, χάρη στις οποίες οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να είναι ενεργοί, το όραμα ενισχύεται, η αποδοχή αυξάνεται και οι αντίπαλοι της αλλαγής μειώνονται. Η πραγματοποίηση αυτών των στόχων επιτυγχάνεται, όταν οι επικεφαλείς σχεδιάζουν τρόπους με τους οποίους βελτιστοποιούν την απόδοση, εκπληρώνουν τους ετήσιους στόχους και επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο κ. Γεωργίου, ήξερε πολύ καλά ότι η ολοκληρωμένη εφαρμογή του ΠΣΔ απαιτούσε πολύ μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Προκειμένου, όμως, να μην απογοητεύσει την ομάδα – πυρήνα, καθώς και τα στελέχη που έβλεπαν με «θετικό μάτι» την αλλαγή, αποφάσισε να εφαρμόσει το ΠΣΔ σταδιακά και πιλοτικά σε ορισμένες εφαρμογές, που διευκόλυναν πολύ την καθημερινή εκτέλεση των εργασιών και διαδικασιών κάποιων υπηρεσιών. Αρχικά, αυτοματοποίησε το πρωτόκολλο, τις μισθοδοτικές καταστάσεις, τους ατομικούς φακέλους προσωπικού, τα στοιχεία των οποίων θα μπορούσαν αυτόματα να χρησιμοποιηθούν και να συγκριθούν σε ενδεχόμενες προαγωγές κλπ

Ενίσχυση Βελτιστοποίησης και Νέων Αλλαγών. Παρά το γεγονός ότι ο προγραμματισμός άμεσων επιτυχιών διατηρεί το ενδιαφέρον των εργαζομένων, ωστόσο η αναγγελία νίκης πρόωρα ανακόπτει την κεκτημένη ταχύτητα του εγχειρήματος, η έννοια της αναγκαιότητας αρχίζει να ατονεί και οι ρυθμοί μετασχηματισμού μειώνονται. Ο ενθουσιασμός των εργαζόμενων απέναντι στην αλλαγή σβήνει και οι προϋπάρχουσες παραδοσιακές μέθοδοι επανέρχονται. Για το λόγο αυτό, ο κ Γεωργίου προτίμησε να μην ανακοινώσει επίσημα τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, αλλά απλώς να τα μετρήσει και να

υπολογίσει την απόσταση που είχε να διανύσει μέχρι να φτάσει στον τελικό στόχο, που ήταν η υπαγωγή όλων των διαδικασιών του Υπουργείου στο νέο ΠΣΔ και η χρήση του από το σύνολο των εργαζομένων.

Υιοθέτηση Νέων Προσεγγίσεων Σε μεγάλα έργα διαχείρισης της αλλαγής, το όραμα γίνεται κανόνας και αξία όταν εναρμονιστεί με την κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό. Δυο παράγοντες οριοθετούν την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα. Ο πρώτος παράγοντας είναι η **αναγνώριση της βελτιστοποίησης που επιτεύχθηκε από την αλλαγή** μέσω νέων προσεγγίσεων, τεχνικών, συμπεριφορών και νοοτροπίας. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να συνειδητοποιήσουν ότι άξιζε η προσπάθεια που κατέβαλαν για να αλλάξουν τις καθημερινές εργασιακές τους συνήθειες, επειδή το όφελος που προέκυψε, σε εργασιακό και προσωπικό επίπεδο, είναι πολλαπλό. Η εργασία τους έχει αυτοματοποιηθεί και οι εκροές της είναι μέγεθος μετρήσιμο, αξιοποιήσιμο και ανταγωνιστικό.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά **την αναγκαιότητα προσέλκυσης νέας γενιάς διαχειριστών** (managers) που θα εμπνευστούν από το όραμα της αλλαγής. Με την χρήση ή προαγωγή νέων φορέων του οράματος της αλλαγής, η κουλτούρα του οργανισμού άμεσα στέφεται προς την διατήρηση του πνεύματος μετασχηματισμών. Η βασική οδηγία για τη σωστή διαχείριση της αλλαγής είναι να μην υποδιαιρούμε την αλλαγή σε μικρά κομμάτια και να προσπαθούμε να τα διαχειριστούμε τμηματικά. Αυτό που εφάρμοσε ο κ. Γεωργίου ήταν η ανάλυση των κομματιών και ο εντοπισμός των ισορροπιών μεταξύ των αλληλεπιδράσεων, της αλληλουχίας και διαδοχής των διαδικασιών, καθώς και του ρυθμού αλλά και της έντασης των μεταρρυθμίσεων. Ένα υπουργείο ή μια δημόσια υπηρεσία με χαμηλό μέσο όρο ηλικιών μπορεί κατά γενικό κανόνα να προχωρήσει με γρηγορότερους ρυθμούς μεταρρυθμίσεων σε τομείς τεχνολογίας και αιχμής από ό,τι μια υπηρεσία με μεγάλο μέσο όρο ηλικιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κ. Γεωργίου πέτυχε, σχετικά γρήγορα, την εφαρμογή του ΠΣΔ σε όλες τις διαδικασίες του υπουργείου, επειδή τα στελέχη είχαν χαμηλό μέσο όρο ηλικίας, αλλά και επειδή δημιούργησε μια αρχική ομάδα-πυρήνα, που έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη συσπείρωση και προσέλκυση και άλλων στελεχών γύρω από την ιδέα εφαρμογής των ΠΣΔ. Ο κ. Γεωργίου, μέσα από αυτή την μεγάλη εμπειρία, κατέληξε σε ένα σημαντικό συμπέρασμα, που το αναφέρει πολύ συχνά στους συνεργάτες του: Ουσιαστικά, ο στόχος

της υλοποίησης των αλλαγών είναι να καταφέρουμε, ως ηγετικά στελέχη, να προετοιμάσουμε μια νέα γενιά στελεχών, που αρχικά αντιδρούν στην αλλαγή, να καταφέρουμε να τα κάνουμε ικανά να διαχειρίζονται την αλλαγή, να κρίνουν στρατηγικά, να αναγνωρίζουν πρότυπα, να προλαμβάνουν προβλήματα και να προβλέπουν ευκαιρίες.

Ζητείται από την ομάδα προϊσταμένων τμημάτων:

α) Να ομαδοποιηθούν τα στοιχεία, που αναφέρονται στη μελέτη περίπτωσης, στα τέσσερα στάδια διαχείρισης της αλλαγής, δηλαδή στα στάδια της διάγνωσης, του προγραμματισμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης.

β) Πώς αξιολογείτε τη μεθοδολογία του κ. Γεωργίου; Τι θα αλλάζατε στη μεθοδολογία του και γιατί;

γ) Στη δική σας υπηρεσία, ποιες διαδικασίες χρειάζεται να αλλάξουν; Ποια από τα βήματα που αναφέρονται θεωρείτε ότι μπορείτε να ακολουθήσετε και ποια θεωρείτε ότι είναι αδύνατον να πραγματοποιηθούν;

δ) Μπορείτε να σκεφτείτε άμεσα τα στελέχη που θα μπορούσαν να απαρτίσουν τη δική σας ομάδα-πυρήνα; Από ποιες βαθμίδες θα προέρχονταν τα στελέχη αυτά;

Μελέτη περίπτωσης ΙΙ

Επιχειρησιακό σύστημα σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων για διαχείριση δασικών πυρκαγιών - Μια Πιλοτική εφαρμογή

Το Νοέμβριο του 2000, υποβλήθηκε πρόταση ενός ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδίου για διαχείριση δασικών πυρκαγιών από ομάδα εξειδικευμένων φορέων.

Ως τελικοί χρήστες θεωρούνται το Αρχηγείο του Πυροσβεστικού Σώματος, η Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας και το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Το πρόγραμμα πιλοτικά εφαρμόστηκε σε μια δασική έκταση 500.000 τ.μ., με ένα περιβάλλον πολύ επικίνδυνο για την πρόκληση πυρκαγιών. Το χαρακτηριστικό της περιοχής είναι ότι διαθέτει μεγάλη και ενεργή κοινότητα εθελοντών, καθώς, επίσης, ότι αναλαμβάνονται συνεχώς τοπικές και ευρύτερες πρωτοβουλίες για την προστασία του δασικού περιβάλλοντος.

Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό έργο με τα εξής στοιχεία καινοτομίας:

- Ανάπτυξη ενός δικτύου αισθητήρων δασικής πυρκαγιάς
- ολοκλήρωση των συστημάτων προσομοίωσης πυρκαγιάς με operational logistics
- ανάπτυξη/εξέλιξη μαθηματικών μοντέλων
- διαχείριση γνώσης αντιμετώπισης
- παροχή μιας ολοκληρωμένης λύσης – εργαλείου για τους εμπλεκόμενους στο σχεδιασμό, την αντιμετώπιση και τη λήψη αποφάσεων

Στόχοι της εφαρμογής ήταν η εξαντλητική δοκιμή δικτύου αισθητήρων, η απόκτηση άποψης από τους τελικούς χρήστες, η εκτίμηση διαδικασίας επέκτασης του συστήματος σε άλλες περιοχές και η προτυποποίηση υπηρεσιών συστήματος για διαφορετικές κατηγορίες χρηστών

Το δίκτυο αισθητήρων κατατάσσεται ανάμεσα στις πρώτες προσπάθειες παγκοσμίως και αποτελείται από τοπικούς σταθμούς ελέγχου με επικοινωνία με κεντρικό κόμβο διαχείρισης συστήματος.

Το λογισμικό που αναπτύχθηκε, βοηθά στην:

- Εποπτεία του δάσους σε πραγματικό χρόνο
- Προσομοίωση δασικής πυρκαγιάς
- Δρομολόγηση στόλου οχημάτων
- Χωροθέτηση μονάδων επέμβασης
- Αποτίμηση ρίσκου κατά την εκκένωση
- Καταγραφή κανόνων αντιμετώπισης περιστατικών
- Καταγραφή σεναρίων περιστατικών και αποτελεσμάτων εκτέλεσης
- Άμεση αναφορά σε μορφή HTML
- Λήψη δεδομένων χαρτών κλπ σε μορφή XML

Τα αποτελέσματα του έργου είναι η δημιουργία ενός σύγχρονου συστήματος επιτήρησης δασών (δίκτυο αισθητήρων) και η ανάπτυξη ενός λογισμικού για την υποστήριξη σχεδιασμού και επιχειρησιακής αντιμετώπισης πυρκαγιών. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα που περιλαμβάνει δύο υποσυστήματα που αποτελούν μια ολοκληρωμένη λύση.

Η Ολοκληρωμένη λύση παρέχει:

- υποστήριξη του σχεδιασμού
- άμεσο εντοπισμό και εποπτεία δασικών πυρκαγιών
- επιχειρησιακή υποστήριξη
- εκπαίδευση εθελοντών
- ενημέρωση - ευαισθητοποίηση φορέων και πολιτών

Η ολοκληρωμένη λύση απευθύνεται σε:

- φορείς καταστολής
- φορείς πολιτικής προστασίας

- φορείς διαχείρισης δασών – περιβάλλοντος
- τοπικές αρχές
- εθελοντές, ΜΚΟ, κ.ά.

Επιχειρησιακή χρήση αποτελεσμάτων

- Εντοπισμός και εποπτεία φωτιάς σε πραγματικό χρόνο (άμεσος εντοπισμός, προειδοποίηση πιθανότητας φυσικής εκδήλωσης πυρκαγιάς, ακριβής κατεύθυνση πυροσβεστικών αεροσκαφών στο μέτωπο)
- Προσομοίωση πυρκαγιάς
- Διαχείριση γνώσης (υποστήριξη και παροχή επιχειρησιακών δράσεων)
- Διαχείριση σεναρίων (συσχέτιση επιχειρησιακών καταστάσεων με δουλεμένα σενάρια)

Μη επιχειρησιακή χρήση αποτελεσμάτων

- Εκπαιδευτικό εργαλείο (υποστήριξη της κατανόησης δασικών πυρκαγιών, εκπαίδευση εθελοντών και ομάδων πυρόσβεσης, ενημέρωση πολιτών σε περιοχές κινδύνου)
- Εργαλείο για τη διαμόρφωση πολιτικών (υποστήριξη τοπικών αρχών στην προετοιμασία αντιμετώπισης δασικών πυρκαγιών)
- Σύστημα υποστήριξης αποφάσεων (για την υποστήριξη των αρχών πυρόσβεσης και επιχειρήσεων, τεκμηρίωση χαρτών επικινδυνότητας εκδήλωσης δασικών πυρκαγιών)

Ερωτήσεις:

α) Η εν λόγω ολοκληρωμένη λύση αποτελεί καινοτομία και γιατί; Ποια στοιχεία αποτελούν καινοτομία;

β) Σε ποιο ή ποια είδη καινοτομίας θα κατατάσσατε την ολοκληρωμένη λύση της μελέτης αυτής; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

γ) Στο κείμενο αναφέρεται: «Η καινοτομία δεν μπορεί να επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικούς παράγοντες… Πρέπει να υιοθετηθεί από τα στελέχη του οργανισμού μέσω μιας συνειδητής διαδικασίας λήψης αποφάσεων». Σχολιάστε την άποψη αυτή σε σχέση με τη μελέτη περίπτωσης.

Μελέτη περίπτωσης ΙΙΙ

Εισαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών στις Καινοτόμες Δράσεις. Πρόγραμμα Εισαγωγικής Επιμόρφωσης Σχολικού Έτους 2007 – 2008. Οδηγίες για τη διδασκαλία των γνωστικών αντικειμένων

Οι παρούσες διδακτικές οδηγίες αποτελούν υποστηρικτικό υλικό για τους επιμορφωτές, σύμφωνα με τη φιλοσοφία των Δ.Ε.Π.Π.Σ. και των Α.Π.Σ όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Τα στελέχη που πρόκειται να επιμορφωθούν ευαισθητοποιούνται στη χρήση ποικίλων διδακτικών μεθόδων και τεχνικών και, ιδιαίτερα για το δημοτικό και το γυμνάσιο, στη μέθοδο σχεδίων εργασίας (projects).

Καινοτόμες δράσεις:

Περιβαλλοντική Εκπαίδευση

Η θεσμοθέτηση μέτρων για την επίσημη ένταξη της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Π.Ε.) στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας έγινε με το νόμο 1892/90 για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και ένα χρόνο αργότερα έγινε το ίδιο και στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση με σχετική εγκύκλιο. Σκοπός της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, όπως ορίζεται με το νόμο, είναι «...να συνειδητοποιήσουν οι μαθητές / μαθήτριες τη σχέση του ανθρώπου με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον του, να ευαισθητοποιηθούν για τα προβλήματα που συνδέονται με αυτό και να δραστηριοποιηθούν με ειδικά προγράμματα, ώστε να συμβάλλουν στη γενικότερη προσπάθεια αντιμετώπισής τους». Η επίτευξη του σκοπού της Π.Ε. απαιτεί να δοθεί έμφαση στην εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία θα εξασφαλίζει την αποσαφήνιση εννοιών και τη διαμόρφωση αξιών, στάσεων και συμπεριφορών θετικών για το περιβάλλον (φυσικό και κοινωνικό).

Η θεματολογία της Π.Ε. πηγάζει από την αναγκαιότητα προστασίας του περιβάλλοντος (φυσικού και κοινωνικού), με την προβολή κρίσιμων θεμάτων σύμφωνα με τις τοπικές, εθνικές και παγκόσμιες προτεραιότητες, όπως αυτές διατυπώθηκαν σε Συνόδους κορυφής για το περιβάλλον και την ανάπτυξη (προστασία της ατμόσφαιρας, κλιματικές αλλαγές, νερό, έδαφος, ενέργεια, δάση, βιοποικιλότητα, διαχείριση απορριμμάτων, ανθρώπινες δραστηριότητες, ανθρώπινες σχέσεις και αξίες).

Οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις, οι οποίες εφαρμόζονται στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, βασίζονται σε ομαδοσυνεργατικές διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης. Ανάλογα με το θέμα, εφαρμόζονται η επίλυση προβλήματος (problem solving) και η μέθοδος σχεδίων εργασίας (project method), η μελέτη πεδίου και η μελέτη περίπτωσης, οι οποίες μπορούν να εμπλουτιστούν και με άλλες ενέργειες, όπως η εποικοδομητική προσέγγιση, ο καταιγισμός ιδεών, η χαρτογράφηση εννοιών, η αντιπαράθεση απόψεων, το παιχνίδι ρόλων, τα παιχνίδια προσομοίωσης, η μέθοδος έρευνας με την υποβολή ερωτήσεων, η πειραματική μέθοδος και η επισκόπηση απόψεων / σφυγμομέτρηση.

Στις δύο βαθμίδες, Π/θμιας και Δ/θμιας Εκπαίδευσης, η θεματολογία και οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις είναι κοινές.

Ευέλικτη Ζώνη

Η Ευέλικτη Ζώνη καινοτόμων δράσεων σε δημοτικό και γυμνάσιο είναι ένα πρόγραμμα, το οποίο εφαρμόζεται πιλοτικά εντός Ωρολογίου Προγράμματος, βασίζεται στη διαθεματική προσέγγιση της γνώσης και ενισχύει τη δημιουργική και διερευνητική μάθηση μέσα από την ανάπτυξη σχεδίων εργασίας και ομαδοσυνεργατικής διδασκαλίας.

Αγωγή Υγείας

Η Αγωγή Υγείας είναι μία καινοτόμος δράση, η οποία έχει σκοπό την προάσπιση βελτίωση και προαγωγή της ψυχικής σωματικής και κοινωνικής υγείας των μαθητών / μαθητριών, αφενός με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και της κριτικής των σκέψης και αφετέρου με την αναβάθμιση του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντός τους.

Τα προγράμματα Αγωγής Υγείας υλοποιούνται με βάση την βιωματική / ενεργητική μάθηση. Με την εισαγωγική επιμόρφωση στην Αγωγή Υγείας ευαισθητοποιούμε τους επιμορφούμενους, ώστε να είναι ικανοί να διαχειρίζονται τα προγράμματα αυτά.

Οι βασικοί άξονες του επιμορφωτικού προγράμματος είναι:

1. Εισαγωγικό σεμινάριο στην βιωματική μάθηση.
2. Σχεδιασμός προγραμμάτων Αγωγής Υγείας.
3. Η διαθεματικότητα της Αγωγής Υγείας στα προγράμματα σπουδών.
4. Αξιολόγηση των προγραμμάτων Αγωγής Υγείας.

Ερωτήσεις:

α) Θεωρείτε ότι το εν λόγω πρόγραμμα της εισαγωγικής επιμόρφωσης εκπαιδευτικών αποτελεί καινοτόμο δράση, και γιατί;

β) Σε ποιο είδος καινοτομίας θα μπορούσε να καταταχθεί; Αιτιολογείστε τις απόψεις σας.

γ) Εάν είσαστε σε θέση να αποφασίσετε για το συγκεκριμένο πρόγραμμα, ποιες άλλες καινοτόμες δράσεις θα προσθέτατε και ποιες δεν θα συμπεριλαμβάνατε;

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ

ΓΛΩΣΣΑΡΙ

Αλληλεπίδρασης δικαιοσύνη: η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη η οποία χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου κατά τη διάρκεια που λαμβάνει μία απόφαση

Ανάγκες αναγνώρισης (Maslow): αφορούν την *αυτοεκτίμηση* και αναφέρονται στην επιθυμία του κάθε ανθρώπου να αισθάνεται σημαντικός, να αποκτήσει γόητρο, φήμη, σεβασμό και δύναμη

Ανάγκες ανάπτυξης (Alderfer): εκφράζει την επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη μέσα από την εργασία ενός ατόμου. Η έλλειψη προκαλεί στασιμότητα και μείωση του συνολικού επιπέδου της παρακίνησης

Ανάγκες ασφάλειας (Maslow): αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους, καθώς και στην αδυναμία ικανοποιήσεως των φυσικών αναγκών

Ανάγκες Διασύνδεσης (Alderfer): εκφράζει την επιθυμία για δημιουργία σχέσεων με συναδέλφους και συχνά με πολίτες που ικανοποιούν τις ανάγκες ενός ατόμου για κοινωνικοποίηση, έκφραση συναισθημάτων, επικοινωνία

Ανάγκες κοινωνικές (Maslow): αναφέρονται στην κοινωνικότητα του ανθρώπου, καθώς και στην ανάγκη που έχει αυτός να επικοινωνεί και να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, ώστε να διαθέτει μία «κοινωνική ταυτότητα» και να αισθάνεται έτσι ότι ανήκει κάπου

Ανάγκες ολοκλήρωσης (Maslow): αφορούν την *αυτοεκπλήρωση – αυτοπραγμάτωση* και είναι κατά τον Maslow οι πιο σημαντικές, όπου ακόμα και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες το άτομο είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο αν αποτύχει η εκπλήρωση των ιδανικών και των φιλοδοξιών του

Ανάγκες ύπαρξης (Alderfer): εκφράζει την παροχή εκ μέρους της υπηρεσίας των στοιχειωδών απαιτήσεων σε υλικά μέσα, ώστε να είναι σε θέση ένας δημόσιος υπάλληλος να εκτελέσει την εργασία του

Ανάγκες φυσιολογικές (Maslow): συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ανθρώπου

Ανάγκη για *ανάπτυξη σχέσεων (affiliation)* (McClelland): εκφράζει την επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις

Ανάγκη για εξουσία (McClelland): εκφράζει την ανάγκη να οδηγεί κάποιος τους άλλους να ακολουθούν συμπεριφορές που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα επέλεγαν

Ανάγκη για επίτευγμα (McClelland): εκφράζει την επιδίωξη της υπεροχής, του κατορθώματος με βάση μία σειρά από πρότυπα, τον αγώνα για την επιτυχία

Ανάληψη ρίσκου: από οικονομική άποψη, νοείται ο βαθμός στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη είναι πρόθυμα να πραγματοποιήσουν εκτεταμένες και ριψοκίνδυνες δεσμεύσεις πόρων, δηλαδή δεσμεύσεις που έχουν σοβαρές πιθανότητες για αποτυχία

Ανάλυση Κόστους-Οφέλους: Ένα εργαλείο/ μία τεχνική οικονομικής εκτίμησης που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των αναμενόμενων οφελών από προτεινόμενες επενδύσεις/ Έργα, με τα σχετικά μεγέθη κόστους, ώστε να βοηθούνται οι χρήστες στον προσδιορισμό της εναλλακτικής λύσης με το μέγιστο καθαρό όφελος (οφέλη μείον κόστος)

Αντεστραμμένη πυραμίδα : Η διοικητική πυραμίδα που έχει στην κορυφή το πρώτο διοικητικό επίπεδο και στη βάση το ανώτατο επίπεδο

Αποδοτικότητα : 1. είναι εσωτερικό στοιχείο του οργανισμού, αφορά το κόστος των συντελεστών παραγωγής, είναι ποσοτικό μέγεθος 2. ο βαθμός της οικονομικής χρήσης των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν για την επιτυχία κάποιας εργασίας

Αποτελεσματικότητα: 1. ο βαθμός και η έκταση επιτυχίας οργανωσιακών στόχων 2. είναι εξωτερικό στοιχείο ενός οργανισμού, έχει ποιοτικό χαρακτήρα, δηλώνει ευρύτερα την ικανοποίηση και την ποιότητα εξυπηρέτησης του πολίτη, η δε βελτίωσή της είναι επιθυμητή και συντελεί στην κοινωνική ευημερία

Αφανής οργανισμός : το σύνολο των στάσεων, των αξιών, των προσωπικών χαρακτηριστικών, δηλαδή του ψυχοκοινωνικού μέρους ενός οργανισμού, που δεν φαίνεται αλλά επηρεάζει πάρα πολύ τη λειτουργικότητα του

Γενική νοημοσύνη : η παραδοσιακή λογικό-γλωσσική νοημοσύνη που μετράται από τον δείκτη ευφυΐας

Διαδικαστική δικαιοσύνη: η αντιληπτή δικαιοσύνη ως προς τη διαδικασία που ακολουθείται κατά τη διανομή των αμοιβών

Διαδικαστικοί περιορισμοί : Οι γραφειοκρατικοί ή κανονιστικοί περιορισμοί που μπαίνουν εμπόδια στη λειτουργία μιας υπηρεσίας

Διανεμητική δικαιοσύνη: η αντιληπτή δικαιοσύνη ως προς το ποσό και την κατανομή των αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων

Διανοητικές ικανότητες : οι ικανότητες λογικής επεξεργασίας πληροφοριών

Διαχείριση επικοινωνίας: Διαδικασία που διασφαλίζει τη συλλογή και διάχυση των αναγκαίων πληροφοριών σχετικά με το έργο

Διαχείριση έργου: είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζουμε γνώσεις, δεξιότητες, εργαλεία και τεχνικές κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου, με στόχο να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των συμμέτοχων

Διαχείριση κινδύνου: Διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζεται και αναλύεται ο κίνδυνος που ενέχει το έργο καθώς και ο τρόπος ανταπόκρισης σε αυτόν

Διαχείριση κόστους: Διαδικασία που διασφαλίζει ότι το έργο θα ολοκληρωθεί στα πλαίσια του προϋπολογισμού

Διαχείριση ποιότητας: Διαδικασία που διασφαλίζει ότι το έργο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες τις οποίες ανέλαβε να ικανοποιήσει

Διαχείριση χρόνου: Διαδικασία που διασφαλίζει ότι το έργο θα εκτελεστεί έγκαιρα

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Διαδικασία που διασφαλίζει τη βέλτιστη λειτουργία των ατόμων που εμπλέκονται στο έργο

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Η φιλοσοφία διοίκησης που προωθεί τη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων της εργασίας

Δύναμη: η δυνατότητα της επιβολής εξαναγκασμού λόγω θέσης, της βούλησης ενός ατόμου πάνω σε κάποιον άλλον.

Δυνατότητα εργασιακής απόδοσης: οι προσωπικές δυνατότητες παραγωγής έργου

Εμφανής οργανισμός: το σύνολο των δραστηριοτήτων, των πόρων (ανθρώπινους ή υλικούς) και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει ένας οργανισμός

Εμψύχωση: η συναισθηματική ενδυνάμωση για ανώτερα εθελοντικά εργασιακά αποτελέσματα.

Εξουσία: η δυνατότητα επιβολής της βούλησης ενός ατόμου πάνω σε κάποιον άλλον λόγω δυνατής θέσης.

Επαναπληροφόρηση: Ο μηχανισμός παροχής πληροφοριών για το βαθμό επιτυχίας ενός Στόχου

Επιρροή : η δυνατότητα επιβολής της βούλησης ενός ατόμου πάνω σε κάποιον άλλον λόγω δυνατής προσωπικότητας.

Εργασιακή απόδοση : Τα αποτελέσματα της εργασίας

Εργασιακή δυσαρέσκεια : Η αρνητική εργασιακή κατάσταση

Εργασιακή ικανοποίηση : Η εργασιακή κατάσταση από την οποία αντλεί ευχαρίστηση ο εργαζόμενος

Έργο: είναι το προσωρινό εγχείρημα που στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας

Εσωτερικός πελάτης : (Μεταφορική έννοια), όταν ένας εργαζόμενος σε μια υπηρεσία λειτουργεί με διπλή ιδιότητα αυτή του προμηθευτή υπηρεσιών σε κάποιον άλλον εργαζόμενο και πελάτης σ' αυτόν τον εργαζόμενο που του παρέχει τα μέσα για να κάνει την εργασία του

Ευελιξίες διοίκησης : όταν οι διοικητικές λειτουργίες λαμβάνουν υπόψη τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά και συναισθήματα

Ηγέτης : ο προϊστάμενος που οραματικά και συναισθηματικά καθοδηγεί τους υφισταμένους του για επιτυχία δημιουργικών αποτελεσμάτων.

Ηγετική συμπεριφορά : ο ιδιαίτερος συναισθηματικός και δημιουργικός τρόπος που καθοδηγεί τους υφισταμένους του ένας προϊστάμενος, για την επιτυχία οραματικών στόχων.

Καινοτομία Οργανωσιακή, 1.η διαδικασία εφαρμογής νέων ιδεών για την επίλυση κάποιων προβλημάτων 2. μια οργανωσιακή διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την οποία οι διευθυντές του οργανισμού αποφασίζουν να εισαγάγουν ένα προϊόν, μια διαδικασία, ένα πρόγραμμα, μια δομή, μια αγορά ή ένα σύστημα που είναι νέο στον οργανισμό

Καινοτομία ορίζεται ως: 1. Η παραγωγή, αποδοχή και εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών 2. "Μη συνηθισμένη, σημαντική και ασυνεχής οργανωτική αλλαγή"

Καινοτομίες Διαδικασίας (διεργασίας): αναφέρονται στην εισαγωγή νέων στοιχείων (π.χ., εισροές, καθορισμοί εργασιακών καθηκόντων, ροή εργασίας και πληροφοριών, καθώς και εξοπλισμός), στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού ή στις λειτουργίες υπηρεσιών, τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή για την παροχή μίας υπηρεσίας

Καινοτομίες Διοικητικές: είναι η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διοίκησης, μιας νέας διοικητικής διαδικασίας ή ενός προγράμματος για την ανάπτυξη του προσωπικού

Καινοτομίες Προϊόντος: αναφέρονται στην εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που θα καλύψουν τις ανάγκες μιας εξωτερικής αγοράς ή ενός εξωτερικού χρήστη

Καινοτομίες Ριζικές ή Ριζοσπαστικές (radical): είναι εκείνες που δημιουργούν θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες του οργανισμού και εκφράζουν μία σημαντική παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές

Καινοτομίες Σταδιακές ή Βελτιωτικές (incremental): είναι εκείνες που οδηγούν σε μικρότερη παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές

Καινοτομίες Τεχνικές: είναι αυτές που εμφανίζονται στους λειτουργικούς - τεχνολογικούς τομείς μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίοι και αποτελούνται από τον εξοπλισμό και τις διεργασίες για την μετατροπή πρώτων υλών ή πληροφοριών σε προϊόντα ή υπηρεσίες

Καινοτομικότητα: εκφράζει μία βασική επιθυμία απομάκρυνσης από τις υπάρχουσες τεχνολογίες ή πρακτικές και δραστηριοποίηση πέρα από τα όρια της τρέχουσας τεχνολογικής ανάπτυξης

Κίνητρο: είναι μια εσωτερική δύναμη, μια πίεση η οποία ενεργοποιεί και κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους

Κοινωνικές ικανότητες : οι ικανότητες δημιουργίας και διατήρησης κοινωνικών σχέσεων

Κουλτούρα ορίζεται ως: 1. Πρότυπα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που διαμορφώνουν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι υιοθετούνται για την επίλυση προβλημάτων 2. Το σύνολο των καθημερινών τρόπων σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης, με τον οποίο μια συγκεκριμένη ομάδα αντιμετωπίζει τα προβλήματά της σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή

Κύκλος ζωής: η χρονική διάρκεια από την αρχή μέχρι το τέλος του έργου, η οποία περιλαμβάνει διακριτές φάσεις

Μεθοδολογικές ικανότητες : οι ικανότητες επεξεργασίας πληροφοριών και επίλυσης προβλημάτων

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ : 1.Όρος που δηλώνει ότι ο δημόσιος τομέας λειτουργεί κάτω από τις αρχές λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα 2. η νέα φιλοσοφία λειτουργίας του δημόσιου τομέα, που στηρίζεται στην εφαρμογή διοικητικών πρακτικών δανεισμένων από το μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα

Όραμα : μια μελλοντική εικόνα που δείχνει την επιθυμητή λειτουργία μιας υπηρεσίας.

Ορθολογική σκέψη : η σκέψη που στηρίζεται λογική επεξεργασία και κρίση

Παραγωγικότητα: εκφράζεται με το λόγο των εκροών προς τις εισροές

Παράγων της παρακίνησης (Herzberg)**:** ασχολείται με τα κίνητρα, τα οποία μεγαλώνουν την ήδη θετική στάση και παράλληλα αυξάνουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Παράγων της υγιεινής ή διατήρησης (Herzberg)**:** ασχολείται με το τι συντηρεί την ήδη υπάρχουσα θετική στάση των εργαζομένων στην εργασία

Παραδοσιακή διοίκηση : η διοίκηση που στηρίζεται στη λογική των λειτουργιών του κλασικού μάνατζμεντ, όπως του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της κατεύθυνσης και του ελέγχου.

Παρακίνηση ή υποκίνηση **είναι:** 1. Ένας ψυχολογικός ερεθισμός, που κινητοποιεί ορισμένες δυνάμεις, ώστε να παροτρύνουν το άτομο να είναι ενεργό και να κατευθύνεται προς ένα δεδομένο στόχο 2. Σύμφωνα με τον Pinder, ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο σε εσωτερικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες, που έχουν ως στόχο τη διαμόρφωση της κατάλληλης με την εργασία συμπεριφοράς, καθώς και τον καθορισμό των τύπων της, την κατεύθυνση, την ένταση και τέλος τη διάρκειά της

Ποιότητα υπηρεσιών : Όταν οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι αυτές που εξυπηρετούν πραγματικές ανάγκες των πολιτών

Πολιτοκεντρικός προσανατολισμός : Όταν η υπηρεσία λειτουργεί με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πολίτη

Πρόγραμμα εξασφάλισης ποιότητας έργου (project quality plan)**:** Έγγραφο που περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια πώς εξασφαλίζει η δημόσια υπηρεσία ότι η υπηρεσία που παρέχεται θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πολιτών

Προδραστηριοποίηση: ορίζεται ως η ενέργεια σε πρόβλεψη μελλοντικών προβλημάτων, αναγκών ή αλλαγών

Σαφήνεια στόχων : Όταν οι στόχοι είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί

Στάδιο Αξιολόγησης: κατά την εισαγωγή αλλαγών, αξιολογούνται ποιοτικά και ποσοτικά τα αποτελέσματα της αλλαγής

Στάδιο Διαγνωστικό: κατά την εισαγωγή αλλαγών, εντοπίζονται οι νέες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές στη λειτουργία και στην ανάπτυξη του οργανισμού

Στάδιο Προγραμματισμού: κατά την εισαγωγή αλλαγών, καθορίζονται οι στόχοι με την εισαγωγή των αλλαγών

Στάδιο Υλοποίησης: κατά την εισαγωγή αλλαγών, υλοποιούνται με συγκεκριμένες πράξεις οι στρατηγικές και οι πολιτικές εισαγωγής της αλλαγής

Στάσεις : Η εσωτερική κατάσταση που υπάρχει σε κάποιον και τον κάνει να επιλέξει μια ιδιαίτερη συμπεριφορά

Συγκινησιακός εγκέφαλος : το μέρος του εγκεφάλου που ελέγχει τα συναισθήματα

Σύγκρουση εργασιακών στόχων : Όταν οι στόχοι της εργασίας βρίσκονται σε σύγχυση και αντιπαρατίθενται

Σύγκρουση οργανωσιακών στόχων : Όταν οι στόχοι μιας οργανωσιακής μονάδας δεν είναι ξεκάθαροι και βρίσκονται σε αντίθετες κατευθύνσεις

Συμπεριφοριστικές ικανότητες : οι ικανότητες που πηγάζουν από τα βαθύτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μας

Συναισθηματική νοημοσύνη : Η ικανότητα να κατανοεί και να διαχειρίζεται κάποιος τα δικά του συναισθήματα καθώς και των άλλων

Συναισθηματική σταθερότητα : Όταν δεν υπάρχουν έντονες συναισθηματικές διακυμάνσεις

Υπηρεσιοκεντρικός προσανατολισμός : Όταν η υπηρεσία λειτουργεί με γνώμονα την εξυπηρέτηση της εσωτερικής οργάνωσης

Φρόνηση : η ικανότητα αναγνώρισης, επιλογής και εφαρμογής της κατάλληλης εργασιακής μεθοδολογίας στην κατάλληλη εργασιακή περίσταση